



# Caja de Herramientas para la Participación Pública

## Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA)



**Marzo 2012**

## **Introducción a la Caja de Herramientas para la Participación Pública**

Actualmente, existe en el mundo una gran variedad de actividades en cuanto a la implementación de participación pública. Las leyes y regulaciones de muchos países requieren frecuentemente que se lleven a cabo reuniones y peticiones de comentarios públicos en cuanto a acciones gubernamentales. Algunos países requieren aún más actividades y formas de aportación públicas. Las Naciones Unidas y otros cuerpos internacionales también han reforzado la importancia de la participación pública para un buen gobierno y sociedad civil, y ofrecen muchas guías, libros, y otros materiales para asistir a estos programas.

Sin embargo, todas estas actividades no se traducen automáticamente en buenas prácticas. La participación pública significativa requiere mucho más que simplemente llevar a cabo reuniones, vistas públicas o recolectando comentarios públicos.

Es más, conducir ese tipo de evento sin una base rigurosa de elementos para una participación pública efectiva puede tener consecuencias negativas, resultando en la pérdida de confianza del público y erosionando las relaciones entre las partes interesadas.

Esta Caja de Herramientas provee una base para participación pública. Está diseñada pensando en agencias gubernamentales, para ayudar a aquellos que deben gestionar procesos donde la aportación pública es importante para la toma de decisiones. Está organizado para proveer una perspectiva general de las consideraciones importantes que se deben tomar en el diseño e implementación de un programa significativo de participación pública.

Esta Caja de Herramientas no debe reemplazar los roles importantes del entrenamiento, experiencia y asistencia de expertos y no convertirá a un novato en experto. Le ayudará a identificar algunas de las mejores prácticas en la planificación, destrezas y conducta que las agencias gubernamentales pueden utilizar para diseñar e implementar la participación pública significativa. También le ayudará a reconocer la diferencia entre la participación pública significativa y formas menos valiosas para aportación pública. Más importante aún, le ayudará a seleccionar y diseñar programas de participación pública que mejor satisfacen las necesidades de su proyecto y del público que desea involucrar.

La Caja de Herramientas está organizada para proveer información básica e ideas además de links útiles para contenido en el internet. Sigue un formato lógico para entender, planificar e implementar un programa de participación pública.

Para más información sobre la Oficina de Asuntos Internacionales y Tribales de la Agencia de Protección Ambiental, vea <http://www2.epa.gov/international-cooperation>. Para más información sobre la Caja de Herramientas de Participación Pública del EPA contactar:

### **Shereen Kandil**

U.S. Environmental Protection Agency  
Office of International and Tribal Affairs (2650R)  
1200 Pennsylvania Ave., NW Washington, DC 20460  
E-mail: [kandil.shereen@epa.gov](mailto:kandil.shereen@epa.gov)

## Tabla de Contenidos

1. Introducción a la Participación Pública.....	6
1.1. ¿Qué es la Participación Pública? .....	6
1.2. ¿Cuales Son los Beneficios de la Participación Pública?.....	7
1.3. ¿Cómo la Participación Pública Resulta en Mejores Decisiones?.....	7
1.4. ¿Cómo la Participación Pública Desarrolla la Capacidad de la Comunidad?.....	8
1.5. ¿Cuales Son las Condiciones Necesarias para Lograr una Participación Pública Exitosa?.....	10
1.6. Algunas Otras Consideraciones para la Participación Pública Exitosa.....	10
2. Estudios de Situación de la Participación Pública.....	12
2.1. ¿Qué Es un Estudio de Situación? .....	12
2.2. Resultados de un Estudio de Situación.....	12
2.3. ¿Por Qué Hacer un Estudio de Situación? .....	13
2.4. ¿Cómo Se Lleva a Cabo un Estudio de Situación?.....	14
2.5. ¿Qué Se Debe Hacer con los Resultados del Estudio de Situación? .....	15
3. Cómo Determinar el Nivel Adecuado de Participación Pública.....	17
3.1. El Espectro IAP2 de Participación Pública.....	17
3.2. ¿Cuáles son los Distintos Niveles de Participación Pública?.....	18
3.2.1. Informar .....	19
3.2.2. Consultar.....	19
3.2.3. Involucrar .....	20
3.2.4. Colaborar .....	20
3.2.5. Empoderar .....	20
4. El Diseño del Proceso de Participación Pública .....	22
4.1. Paso 1: Organizarse para la Participación.....	22
4.2. Paso 2: Identificar y Conocer a los Interesados .....	24
4.3. Paso 3: Determinar el Level Nivel Adecuado de Participación Pública.....	26
4.4. Paso 4: Integrar la Participación Pública en el Proceso de Toma de Decisiones.....	27
4.5. Paso 5: Relacionar las Herramientas de Participación Pública con los Objetivos	

Durante el Proceso .....	29
5. Herramientas de Participación Pública.....	30
5.1. Herramientas para Informar al Público.....	30
5.1.1. Herramientas En Persona para Informar.....	32
5.1.2. Herramientas Remotas para Informar.....	33
5.1.3. Herramientas No-Tradicionales de Informar.....	33
5.2. Herramientas para Generar y Obtener Insumos del Público.....	34
5.2.1. Herramientas En Persona para Generar Insumos .....	35
5.2.2. Otras Herramientas para Generar Insumos.....	37
5.3. Herramientas para la Construcción de Consenso y la Búsqueda de Acuerdos.....	38
6. Capacidades, Conocimientos y Comportamientos Fundacionales de la Participación	
<i>Pública</i> .....	40
6.1. Conocimiento Esencial de los Principios de Participación Pública .....	40
6.2. Comprensión Fundamental del Comportamiento de la Participación Pública .....	40
6.3. Gestión del Proyecto.....	41
6.4. La Comunicación con Interesados.....	42
6.5. Facilitación Neutral .....	42
7. Recursos de Participación Pública .....	44
7.1. Proyecto de Rehabilitación del Río Jordania El Bajo Jordania: Jordania, Israel y	
<i>Palestina</i> .....	44
7.1.1. Resumen .....	44
7.1.2. Antecedentes.....	45
7.1.3. Meta de Participación Pública y Nivel .....	46
7.1.4. Metodología de Participación Pública.....	46
7.1.5. Herramientas y Técnicas Específicas Utilizadas para la Participación Pública .....	47
7.1.6. Resultados/Productos.....	48
7.1.7. Lecciones Aprendidas.....	48
7.2. Proyecto de Gestión de Recursos del Matruh, Egipto.....	49
7.2.1. Resumen .....	49
7.2.2. Antecedentes.....	49
7.2.3. La Meta y Nivel de Participación Pública .....	50

7.2.4. La Metodología de Participación Pública .....	50
7.2.5. Resultados/Productos .....	51
7.2.6. Lecciones Aprendidas .....	52
7.3. Participación Comunitaria en la Gestión de la Contaminación Ambiental en Túnez .....	53
7.3.1. Resumen .....	53
7.3.2. Antecedentes .....	53
7.3.3. La Meta y el Nivel de Participación Pública .....	53
7.3.4. Metodología de Participación Pública .....	53
7.3.5. Resultados/Productos .....	55
7.3.6. Lecciones Aprendidas .....	55
7.4. Recursos de Internet sobre Participación Pública .....	56
7.4.1. Ética, Valores y Principios de la Participación Pública .....	57
7.4.2. Beneficios de la Participación Pública .....	58
7.4.3. La Participación Pública en el Diseño del Proceso .....	59
7.4.4. Capacidades y Comportamientos de la Participación Pública .....	62
7.4.5. Herramientas de la Participación Pública .....	63
7.4.6. Herramientas Específicas de Participación Pública .....	64
7.4.7. Casos de Estudio de la Participación Pública .....	66
7.4.8. Artículos, Ensayos y Libros de Guía de Participación Pública .....	67
7.5. Glosario de Términos de Participación Pública .....	68

# 1. Introducción a la Participación Pública

## 1.1. ¿Qué es la Participación Pública?

La participación pública puede ser cualquier proceso que involucra directamente al público en la toma de decisiones y que da plena consideración a los insumos del público en esa decisión.

La participación pública es un proceso, no un evento singular. Consiste en una serie de actividades y acciones realizadas por una *agencia patrocinante* (vea el *Glosario*) durante la vida plena de un proyecto, tanto para informar al público como para obtener su aporte. La participación pública ofrece a los interesados (*'stakeholders' en inglés*) (aquellos que tienen un interés particular en un tema, tales como individuos, grupos de interés, comunidades) la oportunidad de incidir en las decisiones que afectan a sus vidas.

Las agencias no deben temer que la búsqueda de insumos del público implique que la agencia tenga que hacer “lo que el público quiere.” Al contrario, el público consiste en un amplio rango de interesados que reflejan diversos puntos de vista y preocupaciones sobre cualquier tema. Cuando se lleva a cabo una participación pública legítima, la agencia recolectará insumos de un amplio espectro de intereses, que resultará en la obtención de un rango amplio de puntos de vista y de inquietudes. El trabajo de la agencia patrocinante es entonces balancear entre estos puntos de vista e inquietudes y reflejar los insumos en sus decisiones, de tal manera que el público vea cómo sus opiniones fueron tomadas en cuenta.

No toda participación pública es igual. La conducción de una participación significativa implica la búsqueda del aporte público en puntos específicos durante el proceso de toma de decisiones, y sobre temas puntuales donde ese aporte tiene un verdadero potencial para ayudar a dar forma a una decisión o a una acción. Es raramente apropiado y tampoco es útil simplemente preguntarle al público: “¿Qué es lo que quieren?” Preguntas amplias de este tipo solamente suben las expectativas y generalmente producen opiniones respecto a temas donde no hay posibilidad de incidencia pública. A veces la oportunidad de incidencia es muy limitada, mientras que en otros casos, el público puede tener una gran incidencia en la decisión. El grado de esta potencial incidencia es la principal consideración para lograr el éxito en el diseño de un programa de participación pública.

La sección de esta Caja de Herramientas titulada *Cómo Determinar el Nivel Adecuado de Participación Pública* presenta las diversas formas que puede tomar la participación pública, según el potencial de incidencia pública sobre una decisión. Estas formas incluyen:

- *Informar* al público mediante información para que entienda los temas, las opciones, y las soluciones;
- *Consultar* al público con el fin de obtener su aporte respecto a las alternativas o decisiones;
- *Involucrar* al público para asegurar que sus inquietudes son consideradas mediante el proceso de toma de decisiones, particularmente durante la elaboración de criterios y opciones de toma de decisiones;
- *Colaborar* con el público para elaborar criterios de toma de decisión y alternativas,

- así como para identificar preferencias de soluciones;
- *Empoderar* al público mediante el depósito de la toma de decisión final en sus manos.

Dependiendo de la forma que se busque de participación pública, la misma utiliza una variedad de herramientas y técnicas para informar al público (*ver Página 30*), para generar insumos del público (*ver Página 34*), y en algunos casos, para construir consenso (*ver Página 38*) y para llegar a un acuerdo.

## **1.2. ¿Cuales Son los Beneficios de la Participación Pública?** (*ver Página 58*)

La participación pública no es simplemente algo que hay que hacer o que es lindo hacer; realmente resulta en mejores resultados y en una mejor gobernabilidad. Cuando se realiza de una manera significativa, la participación pública resulta en dos importantes beneficios:

1. Las agencias patrocinantes toman mejores decisiones que son más fáciles de implementar, y que reflejan los valores y los intereses del público, y que son más ampliamente entendidas por el público;
2. Las comunidades desarrollan capacidad a largo plazo para resolver y manejar temas sociales complejos, muchas veces superando diferencias y confusiones históricas.



**Estudiantes consideran su aporte sobre temas ambientales en China.**

## **1.3. ¿Cómo la Participación Pública Resulta en Mejores Decisiones?**

La participación pública contribuye a mejorar las decisiones porque los que las toman cuentan con información más completa – en la forma de hechos adicionales, entendiendo valores y perspectivas obtenidas mediante el aporte público – lo que informa el proceso de toma de decisiones. Como resultado, pueden incorporar esta información y conocimiento de todos los actores interesados. Por todo esto, las decisiones gozan de una implementación más fácil y más sustentable, pues las mismas consideran las necesidades de todos los interesados, que al final son los que entienden, y tienen mayor inversión en, los resultados esperados. Como resultado, las

decisiones que cuentan con procesos de participación pública se presentan como más legítimas y son menos susceptibles a ser objetadas. Los que toman decisiones y entienden plenamente a los intereses de los afectados, también se convierten en mejores comunicadores, con mayor capacidad para explicar las razones por las cuales se tomaron las decisiones que se tomaron, en términos que los interesados entienden, y demostrando consideración por los valores y a las inquietudes de los mismos.

#### **1.4. ¿Cómo la Participación Pública Desarrolla la Capacidad de la Comunidad?**

Otro principal resultado de la participación sostenida de los interesados en las decisiones y en su implementación, es el desarrollo de la capacidad de abordar problemas sociales complejos. Esta capacidad incluye la mejora en relaciones entre quienes toman decisiones y el público, y entre los diversos actores interesados del público mismo. Además, cuando es llevada a cabo de manera correcta, la participación pública ayuda a mostrar a los interesados los canales efectivos y de colaboración para abordar sus relaciones entre sí, así como la manera de afrontar decisiones difíciles, y de resolver conflictos. Los interesados aprenden a considerar sus respectivos puntos de vista, primero aprendiendo sobre los valores e intereses de cada uno.

Una vez que los interesados son invitados al proceso de toma de decisiones, se torna más difícil para ellos pararse a un lado y decir simplemente que “no.” Como participantes en buenos procesos de toma de decisiones, todos los interesados deben entender todos los lados de un tema, sopesar los puntos a favor y en contra, y tomar decisiones luego de realizar una mayor reflexión. Los interesados y las comunidades generalmente no logran esto por sí solos. Las agencias patrocinantes deben reconocer su responsabilidad en asistir a las comunidades y fortalecer su capacidad para lograr la resolución de sus problemas.



**La participación pública significativa ayuda en el fortalecimiento de la capacidad de cualquier comunidad para trabajar mancomunadamente y constructivamente resolver problemas.**

## **Pensar en el Fortalecimiento de Capacidad de las Comunidades como parte de la Participación Pública**

La participación pública efectiva depende en parte de la voluntad de la agencia patrocinante y su habilidad de involucrar al público en el proceso de toma de decisión. Si bien es crítico que la agencia patrocinante desarrolle la capacidad de reflexionar sobre, planificar, e implementar un proceso de participación pública, no es menos importante que el público desarrolle la capacidad de participar de manera efectiva en procesos de toma de decisión. Un proceso de participación bien diseñado y sincero no cumplirá con su potencial si el público carece de las habilidades necesarias para la participación. Entonces, es importante para las agencias del gobierno construir esa capacidad pública de participación.

La construcción de la capacidad participativa puede lograrse mediante diversas maneras:

- Modelando comportamientos que se quiere ver exhibidos mediante todo el proceso;
- Desarrollando y compartiendo con el público, documentos de guía que promueven los valores de la participación pública:  
(<http://www.iap2.org/associations/4748/files/CoreValues.pdf>; sobre Archivos PDF: <http://www.epa.gov/epahome/pdf.html>) y delineando mejores prácticas;
- Ofreciendo capacitación a líderes comunitarios y a representantes de interesados en las capacidades fundacionales de la participación y comunicación (*ver Página 40*);
- Identificando a líderes en facilitación dentro de las agencias patrocinantes que sirvan de mentores a las comunidades/grupos/líderes, colaborando con ellos durante las etapas de planificación e implementación de procesos de participación pública. El invitar al público a participar en el proceso de planificación puede generar un sentimiento de pertenencia del proceso entre los actores del público;
- Contratando a terceros profesionales que puedan facilitar el diálogo y ofrecer instrucción inicial al personal de la agencia patrocinante y a interesados externos sobre *comportamientos de participación pública* (*vea el Glosario*) y técnicas;
- Donde es apropiado, utilizando foros de deliberación que promuevan formas más activas de participación, a diferencia de foros selectos que son vistos por las agencias patrocinantes como más “seguros” porque en ellos controlan la participación;
- Ofreciendo asistencia técnica al público o a grupos de la comunidad para asistirlos en la comprensión de la información técnica relevante para la toma de decisión.

Estas estrategias pueden ayudar a construir la capacidad del público en los procesos participativos. El continuado interés en la participación, sin embargo, dependerá del grado de resultados que los procesos de participación arrojen, en función a su relevancia y a la incidencia que tienen los insumos en los proyectos, como también el grado de responsabilidad (*'accountability' en inglés*) que tienen las agencias patrocinantes respecto a estos resultados.



### **Haciendo Promesas**

En el seno de todo proceso de participación pública, hay una promesa al público (*ver Página 18*). Esta promesa representa lo que el público puede esperar de la agencia patrocinante respecto a su acceso a, y potencial influencia en, la decisión a tomar. La promesa también define el nivel de información y comunicación que se puede esperar. Las agencias patrocinantes que aclaran explícitamente sus promesas, establecen claras expectativas con sus interesados y deben consecuentemente rendir cuentas por ello. Sin una promesa clara, el público genera muchas expectativas, la mayoría de las cuales no encuentran una correspondiente voluntad o posibilidad de ser correspondidas o cumplidas por el proyecto. Cuando se hace una promesa, es importante cumplir con el proceso y considerar estos tres factores:

1. Prometer solamente lo que es posible cumplir;
2. Cumplir con lo que se ha prometido;
3. Demostrar los resultados mediante una comunicación efectiva.

### **1.5. ¿Cuales Son las Condiciones Necesarias para Lograr una Participación Pública Exitosa?**

La participación pública exitosa requiere las siguientes condiciones:

- **Objetivos y propósitos claros:** un propósito bien definido que aclare el rol del público en el proyecto y que sea real, práctico, y compartido entre los interesados. Las agencias patrocinantes deben determinar el nivel o grado apropiado de participación pública (*ver Página 18*) para la decisión que se está considerando, y deben fijar las expectativas del público adecuadamente. Nadie se beneficia cuando las agencias prometen más participación de la que en realidad quieren permitir o cumplir. Las promesas que no se cumplen, socavan la confianza pública en el proceso de participación;
- **Estructuras y procesos claros:** reglas bien definidas respecto a cómo la participación pública se llevará a cabo y cómo se tomarán decisiones;
- **Oportunidades reales para incidir:** la verdadera oportunidad por parte del público para aportar insumos que serán considerados en la toma de decisiones;
- **Compromiso al proceso:** los gerentes y también el personal deben estar comprometidos a todas las actividades necesarias para hacer funcional a la participación y deberán estar dispuestos a recibir y considerar los aportes del público en la toma de decisiones;
- **Representación inclusiva y efectiva:** extensión a los representantes reflejando el rango total de los intereses relevantes.

### **1.6. Algunas Otras Consideraciones para la Participación Pública Exitosa**

Para poder establecer y mantener una participación pública efectiva, las agencias patrocinantes y los que toman decisiones públicas, deben considerar detenidamente cómo están apoyando a los procesos. Algunos ingredientes claves para lograr una participación pública exitosa incluyen:

- **Recursos suficientes para conducir el proceso:** asegurar que se brinde el financiamiento y el personal para sostener todos los aspectos del proceso, incluyendo un estudio de situación (*ver Página 12*), actividades de comunicación y la recepción de insumos del público;

- **Capacidad participativa entre personal y participantes:** realizar capacitaciones en comunicación, extensión, y capacidades colectivas de resolución de conflictos;
- **Clima de integridad:** la confianza y la credibilidad del gobierno son esenciales para la participación pública. La participación no florecerá donde las agencias del gobierno o quienes toman las decisiones son corruptos o no son sinceros respecto a la consideración de los insumos públicos;
- **Creencia en el valor de los insumos del público:** el reconocer que los insumos del público producirán mejores decisiones y también que la participación pública resulta en mejor gobernabilidad;
- **Capacidad de entablar relaciones:** asegurar que las agencias saben cómo diseñar e implementar un proceso de participación pública (*ver Página 6*), y que tanto las agencias como el público tienen el conocimiento y las capacidades de comunicación para participar efectivamente en el proceso;
- **Completa transparencia:** el compartimiento oportuno de información que es de fácil comprensión y que es accesible y educa al público sobre los temas y las opciones.

### **La Importancia de la Transparencia**

La transparencia representa la voluntad de las agencias de compartir plenamente la información, los criterios, y las deliberaciones de los procesos de toma de decisión con el público. Sin transparencia, el aporte del público no será basado en las mismas consideraciones con las que operan los decisores. Como resultado, el público seguramente no entenderá porqué las decisiones se toman como se toman, o cómo esas decisiones los impactan. Mucho repudio público es el resultado de no contar con información completa y oportuna.

Si bien las condiciones y responsabilidades en la participación pública son significativas, no se debe desespérer. La participación pública debe verse como una oportunidad de tomar una decisión poderosa – una decisión que resuelve la problemática con el más alto nivel posible de satisfacción y beneficio para las partes interesadas. Cuando se realiza de manera oportuna, el tiempo y el esfuerzo invertido en la participación pública, logra retornos importantes en la forma más amplia de aceptación pública, en el grado de implementación logrado, y en la sustentabilidad de las decisiones tomadas.

## 2. Estudios de Situación de la Participación Pública

### 2.1. ¿Qué Es un Estudio de Situación?

El estudio de situación se utiliza con el propósito de entender las necesidades y condiciones de un proyecto y de las comunidades interesadas, con el fin de diseñar un proceso de participación pública efectivo. Consiste en recopilar información para determinar las características del programa de participación pública y las técnicas factibles y más apropiadas según las circunstancias presentadas. Luego de la conclusión de un estudio de situación, se debe contar con la información suficiente para determinar el nivel de participación pública (*ver Página 18*) para el proyecto o para la decisión, y para poder diseñar el proceso (*ver Página 22*).

Los estudios de situación pueden variar de limitados e informales a intensivos y consumidores de tiempo. Típicamente, los estudios de situación más formales resultan en más detalladas recomendaciones para guiar el proceso de participación pública.

#### **¿Quiénes son los Interesados y qué Significa ser Inclusivo?**

Simplemente, un interesado (*'stakeholder' en inglés*) es cualquier persona o grupo que tiene, o percibe que tiene, un interés en el resultado de una decisión o de un proyecto. Entonces, un interesado como término genérico, literalmente puede significar cualquier persona. En términos prácticos, los interesados representan un rango de intereses y voces involucradas en cualquier proyecto determinado, y esto incluye las agencias, medios de comunicaciones, y otros grupos formales. Del lado público, los interesados pueden ser clasificados en dos grupos principales, los organizados y los de base.

- Los **Interesados Organizados** generalmente han formado una organización con cierto personal (remunerados o voluntarios) y recursos. Los interesados organizados generalmente tienen mayor capacidad para monitorear y participar en un proyecto que los interesados de base. En general, los interesados organizados tienen buen conocimiento de los proyectos y pueden ser agresivos en su búsqueda de acceso e incidencia.
- Los **Interesados de Base** generalmente tienen recursos limitados o inexistentes, y no cuentan con tiempo para participar de un proyecto. En muchos casos, ni siquiera tienen conocimiento del proyecto o de su necesidad de participar hasta que el proyecto ya se encuentra en avanzadas etapas de evolución. Para que interesados de base puedan participar en un proyecto, las agencias patrocinantes deben muchas veces ser altamente proactivas en extender la comunicación hacia ellos.

Para lograr la participación inclusiva, tanto los interesados organizados como los de base, deben ser atraídos al proyecto. Es importante identificar y explorar el rango completo de intereses y perspectivas que son potencialmente afectados por un proyecto y asegurarse que sus voces son escuchadas.

### 2.2. Resultados de un Estudio de Situación

Indistintamente del nivel de formalidad y rigor del esfuerzo, todos los estudios de situación deben ayudar a identificar:

- Las principales voces de los interesados que deben ser incorporados para lograr un proceso creíble;
- Las inquietudes, temas e intereses de los interesados;
- Las oportunidades donde el aporte público puede ayudar a dar forma a la decisión;
- Los temas o barreras que pueden afectar a la participación pública.

### 2.3. ¿Por Qué Hacer un Estudio de Situación?

El propósito principal de un estudio de situación es identificar las condiciones necesarias para lograr un proceso de participación pública exitoso, logrando que la agencia patrocinante y los interesados se involucren en un propósito común.

La información obtenida mediante un estudio de situación ayuda a diseñar un proceso de participación pública que responde a las necesidades e intereses tanto de los que toman las decisiones, como los interesados externos. Contribuye a un proceso que está basado en un entendimiento compartido respecto a las decisiones que se deben tomar, respecto a los temas que deben ser abordados, y al rol del público en el proceso de toma de decisión.

Las visitas al campo, y los diálogos con los interesados son elementos esenciales de la buena participación pública y son importantes para lograr un estudio de situación exitoso.

Específicamente, un estudio de situación debe:

- Clarificar el problema u oportunidad que se debe afrontar así como la decisión que se debe tomar;
- Definir la metodología utilizada por la agencia patrocinante en la participación pública;
- Identificar a los interesados y sus inquietudes;
- Revelar los vacíos de información o los mal entendimientos lo suficientemente temprano en el proceso de manera que puedan ser abordados;
- Identificar las posibles limitaciones del proceso de participación pública;
- Revelar temas que deben ser considerados en el proceso de toma de decisión.



## 2.4. ¿Cómo Se Lleva a Cabo un Estudio de Situación?

Un estudio de situación consiste de dos fases:

- Fase 1: el estudio interno, cuyo propósito es clarificar cual es el problema u oportunidad, la decisión que se debe tomar, los recursos disponibles y el compromiso respecto a la participación pública, y la expectativa de la agencia patrocinante respecto al nivel adecuado de participación pública;
- Fase 2: el estudio externo, cuyo propósito es identificar el rango completo de interesados externos que deben ser incorporados y aprender del público cómo los interesados perciben la situación y las decisiones a tomar.

La primera fase de la situación informa a la segunda, y ambas fases implican contacto con los interesados internos y externos.

Los resultados de la fase 1 estudio interno son:

- Identificar quién (es decir, qué grupos y/o individuos) tiene la autoridad final de la decisión;
- Entender cómo la agencia define el problema o decisiones a tomar;
- Identificar las limitaciones respecto a la decisión (como por ejemplo las regulaciones y/o los plazos);
- Obtener una lista preliminar de interesados que probablemente participarán en la decisión y los temas asociados con la decisión;
- Identificar los recursos disponibles y la capacidad para conducir una participación pública;
- Identificar la expectativa de participación pública que espera la agencia.

Luego de completar la primera fase, la fase 2 estudio externo, incluirá entrevistas con un amplio rango de interesados para lograr lo siguiente:

- Informarlos respecto a la naturaleza y el alcance de la decisión a tomar;
- Evaluar su actual entendimiento de la situación;
- Evaluar su interés en participar en el proceso de toma de decisión;
- Identificar interesados adicionales e importantes.

Los estudios de situación comienzan con un universo conocido de interesados – las personas u organizaciones que fueron identificadas por la agencia patrocinante y/o aquéllos que ya cuentan con un historial de participación en la temática que se está debatiendo. La gran mayoría de los interesados que se involucrarán en el proyecto ya están involucrados en sus comunidades. Se debe empezar con estas personas y pensar ampliamente en quienes más pueden tener interés o pueden ser afectados por el proyecto. Las entrevistas con interesados conocidos también es una oportunidad para preguntarles a quienes más se debería entrevistar. En algún momento en la búsqueda aparecerán progresivamente menos nombres lo que indica que se han identificado la mayor parte de los interesados más importantes.

Cuando se realizan las entrevistas con interesados, se deben preguntar preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo ve la situación actual?

- ¿Qué temas circundan a la decisión?
- ¿Cuán importantes son estos temas para usted?
- ¿Cuáles son sus intereses principales en este proyecto o en la decisión?
- ¿Qué información y fuentes de información tiene a su alcance actualmente?
- ¿Qué otra información sería útil tener?
- ¿Quién es afectado?
  - ¿A quién se le debería hablar?
  - ¿Qué apoyo es crucial para lograr implementar la decisión?
  - ¿Quién puede impedir la implementación de la decisión?
  - ¿Cuáles son las relaciones más importantes entre interesados de la comunidad?
- ¿Cómo le gustaría participar?
  - ¿Qué rol le gustaría jugar o siente que a la comunidad le gustaría jugar en la toma de decisión?
  - ¿Cuáles son los mejores espacios para su participación?
  - ¿Cómo le gustaría recibir información y cuales son las fuentes de información que usa y en que confía?
- ¿Qué sigue?
  - ¿Qué tipo de cosas se podrían hacer para ayudar a que este proceso sea significativo para su comunidad?
  - Esto es lo que se puede esperar de nosotros como próximo paso.

## 2.5. ¿Qué Se Debe Hacer con los Resultados del Estudio de Situación?

Los resultados del estudio de situación brindan la información necesaria para determinar el nivel apropiado de participación pública y para poder recomendar un diseño o un plan para un proceso determinado. La recomendación de proceso de participación pública incluye los temas a ser abordados, cuáles son los interesados que deben ser incluidos, las áreas potenciales para obtener insumos del público y para su incidencia, el tipo de información y las actividades de contribución que probablemente serán más efectivas, y cuál es el cronograma a seguir. Los pasos de un diseño de proceso de participación pública son presentados en La Planificación del Proceso de Participación Pública (*ver Página 22*).

Los resultados también revelan hasta qué punto se alinean el entendimiento de la decisión y participación pública por parte de la agencia y de los interesados, y si deben o no ser reconciliados o manejados de alguna manera. Si la agencia y el público tienen entendimientos muy diversos de los problemas o temas a abordarse mediante la toma de decisión, entonces es poco probable que el proceso arroje una decisión sustentable en el tiempo. Es difícil acordar una decisión o una solución cuando las partes no están de acuerdo sobre cuál es el problema. Posiblemente se necesite más trabajo para enmarcar el problema de una manera que sea mutuamente aceptable y/o alineada con las expectativas de la participación pública.

Para más información sobre cómo conducir un estudio de situación, ver los siguientes links de la EPA en la sección *Manual de Mejores Decisiones Mediante la Consulta y la Colaboración*:

- Información adicional sobre cómo conducir un estudio de situación interno (PDF) ([http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/Stage1\\_08.pdf](http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/Stage1_08.pdf); sobre Archivos PDF: <http://www.epa.gov/epahome/pdf.html>)

- Información adicional sobre cómo conducir un estudio de situación externo (PDF) ([http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/Stage2\\_08.pdf](http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/Stage2_08.pdf); sobre Archivos PDF: <http://www.epa.gov/epahome/pdf.html>).

### 3. Cómo Determinar el Nivel Adecuado de Participación Pública

No toda la participación pública es igual; hay diversos niveles en los cuales se puede involucrar al público según el proyecto, según los *interesados* (*'stakeholders' en inglés*) (vea el Glosario), y según las decisiones que se deben tomar. Para identificar el nivel adecuado de participación pública para el proyecto, se debe primero responder a la siguiente pregunta: **¿Cuánta incidencia potencial sobre la decisión o acción se le quiere asignar al público?**

La respuesta a esta pregunta es crucial para el diseño y eventual éxito del programa de participación pública. No es inusual que agencias prometan al público más potencial incidencia de la que en realidad es probable o posible otorgar. En general, esto no sucede a propósito, si no más bien por la falta de entendimiento o de consideración minuciosa al inicio del proyecto, del rol que debe jugar el público.

El riesgo de no clarificarle al público su rol es significativo. Si los interesados perciben que tendrán, o piensan que deben tener, un aporte e incidencia significativos sobre una decisión, pero al final no la tienen, estarán insatisfechos con los resultados del proceso, indiferentemente de cuantas actividades de participación se realizaron.

Es importante reconocer que el número de actividades, los gastos, y el tiempo asignado a la participación pública no implican lo mismo que el potencial real de incidencia en la decisión final. En la participación pública, mucho tiempo, esfuerzo y recursos pueden fácilmente utilizarse persiguiendo objetivos equivocados, lo que a su vez lleva a resultados adversos. Esto es particularmente cierto cuando se sigue una receta preestablecida de actividades estipuladas por una ley o regulación sin primero establecer claramente el rol que jugará el público.

Afortunadamente, existen un número importante de herramientas para asistir en la selección del nivel apropiado de participación pública, una de las cuales se detalla a continuación.

#### 3.1. El Espectro IAP2 de Participación Pública

La Asociación Internacional de Participación Pública (IAP2) (<http://www.iap2.org/>) diseñó su Espectro de Participación Pública ([http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum\\_vertical.pdf](http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf); sobre Archivos PDF: <http://www.epa.gov/epahome/pdf.html>) para asistir a sus agencias en el establecimiento y la comunicación clara de expectativas relativas a la intensidad de proyectos de participación pública.

El Espectro está organizado entorno al principio que establece que el nivel de participación pública es directamente ligado al nivel potencial de incidencia sobre una decisión o acción que se está considerando. Esta incidencia potencial puede variar de ninguna influencia a total influencia. El espectro está diseñado para comprender los niveles claves que deben ser considerados entre estos extremos, a fin de poder diseñar un programa de participación pública efectivo.

Es importante reconocer que solamente estamos hablando de incidencia potencial. En muy pocos casos, se puede prometer la naturaleza exacta de la incidencia final del público. Ésta no es apreciable sino hasta llegar al final de una buena implementación de un programa, cuando se pueden considerar plenamente los insumos recibidos.

Se puede, sin embargo, conducir una planificación razonada para comprender plenamente las dinámicas del proyecto, los deseados y probables insumos del público, y las oportunidades para abordar las inquietudes, los deseos, y los intereses del público.

El Espectro describe cinco niveles de participación pública, variando de ninguna influencia (informar) a total influencia (empoderar). Bajo cada nivel, se describen tres ítems que ayudan a explicar más detalladamente a los niveles de participación.

1. **La Meta de la Participación Pública.** La meta del proyecto de participación pública describe la intención de la agencia respecto al involucramiento del público en el proyecto y es utilizado para asegurar que las expectativas internas comunes (aquéllas de la agencia patrocinante) son establecidas y mantenidas. La declaración de meta en el espectro es una guía genérica. No se pretende que sea utilizada exactamente como está escrita. A medida que se aborda a cada nuevo proyecto, se debe reflexionar minuciosamente sobre la identificación de las metas específicas asociadas a las condiciones particulares, a las oportunidades, a las limitaciones y a los interesados en cuestión.
2. **La Promesa al Público.** Toda participación pública establece una promesa al público respecto al grado de su potencial incidencia sobre los resultados del proyecto y lo que se puede esperar de la *agencia patrocinante* (vea el *Glosario*). El espectro está diseñado para recordarles a las agencias que necesitan transmitir la promesa clara y explícitamente, de tal manera de generar expectativas comunes entre todos los interesados. Tal como es el caso con las declaraciones de meta, las promesas respecto al espectro tienen la intención de proveer guías genéricas, pero no se espera que sean utilizadas tal cual están escritas. Se debe siempre considerar seriamente la redacción de declaraciones de promesas que reflejen las condiciones, las circunstancias, y a los interesados del proyecto en cuestión.
3. **Ejemplos de Técnicas.** En cada columna, algunas técnicas de participación pública o herramientas (ver *Página 30*) son identificadas para sugerir el tipo de actividades que pueden ser empleadas en diversos niveles de participación pública. A medida que incrementa el nivel de participación pública, se debe comunicar con más frecuencia con el público y con mayor intensidad. Sin embargo, es importante entender que estos son simplemente algunos ejemplos y que la mayoría de las técnicas pueden ser diseñadas para ser utilizadas en cualquier nivel del espectro.

### 3.2. ¿Cuáles son los Distintos Niveles de Participación Pública?

Hay niveles diversos de participación pública, y todos ellos se benefician del establecimiento directo de diálogos sobre temas importantes con los interesados.

Los dos extremos del espectro se relacionan a los extremos de la potencial incidencia pública, desde ninguna oportunidad de incidencia (el nivel informar) a la total incidencia sobre los

resultados (el nivel de empoderamiento). Estos dos niveles de participación pública contribuyen al enmarque del espectro, pero no son precisamente donde la mayor parte de la participación pública significativa ocurre. Al nivel de informar, ya que no hay una verdadera oportunidad de incidencia pública, no se conduce la participación pública; sin embargo, se mantiene en el espectro, para recordarnos que a veces se puede hacer más que simplemente dar buena información al público. Al extremo derecho del espectro, el empoderamiento representa un nivel de incidencia que raramente se le otorga al público. La mayoría de las agencias no pueden legalmente delegar su poder de decisión, y por lo tanto hacerlo requeriría un riguroso programa de información pública y capacitación. Por esto, la mayor parte de la participación ocurre en los tres niveles intermedios: consultar, involucrar y colaborar.



### 3.2.1. Informar

El nivel de **informar** de la participación pública no brinda oportunidades de participación, si no que provee al público la información que necesita para comprender el proceso de toma de decisiones de la agencia. Este nivel está en el espectro para recordar a las agencias que a veces no hay oportunidades para que el público incida en los procesos de toma de decisiones, y que simplemente informarles es la actividad más adecuada. Cuando se opta por el nivel de informar de participación pública, es importante reconocer que no se está tratando de persuadir o manipular al público. El nivel de informar no es lo mismo que una campaña de relaciones públicas. Al contrario, el nivel de informar de participación pública requiere que la agencia actúe como un intermediario de información, dándole al público lo que necesita para entender plenamente al proyecto y a la decisión y para que pueda sacar sus propias conclusiones respecto a lo apropiado y adecuado de la decisión.

- Tanto la **meta** como la **promesa** de la participación pública en el nivel de informar es mantener al público informado.

### 3.2.2. Consultar

El nivel de **consultar** de la participación pública es la oportunidad mínima y básica para el aporte público hacia una decisión. La consulta significa simplemente preguntar. No consiste en una invitación para sentarse y trabajar conjuntamente y de manera colaboradora. La agencia meramente pregunta al público sobre su opinión y considera los insumos que recibe en su

proceso de toma de decisión. Al nivel consultar, las agencias generalmente solicitan insumos durante momentos precisos del proceso, pero no ofrecen una oportunidad sostenida para ese aporte.

- La **meta** de participación pública al nivel consultar es obtener y considerar insumos del público.
- La **promesa** en el nivel consultar es considerar los insumos recibidos y ofrecer una respuesta respecto a cómo dichos insumos incidieron en la decisión.

### 3.2.3. Involucrar

El nivel de **involucrar** de la participación pública es más que una consulta. Involucrar significa incluir. En el nivel involucrar, el público es invitado a participar en el proceso, generalmente desde el principio, y se le brinda múltiples (si no permanentes) oportunidades para contribuir mientras progresa la toma de decisiones. Sin embargo, la agencia sigue siendo quien toma la decisión, y no hay expectativas sobre la construcción de consenso o sobre el otorgamiento al público de cualquier tipo de incidencia de alto nivel sobre la decisión.

- La **meta** al nivel involucrar de la participación pública es trabajar directamente con el público y considerar sus aportes durante el proceso de toma de decisiones.
- La **promesa** al nivel involucrar es que el público tendrá acceso al proceso de toma de decisiones, y que los que toman las decisiones darán oportunidades de contribuir durante el proceso y que se responderá respecto a cómo su aporte incidió en la decisión.

### 3.2.4. Colaborar

El nivel **colaborar** de la participación pública incluye todos los elementos de involucrar. Colaborar significa trabajar juntos. Al nivel colaborar, el público participa directamente en la toma de decisiones. Colaborar frecuentemente incluye el intento explícito de buscar soluciones de *consenso* (vea el *Glosario*). Sin embargo, como sucede en el nivel involucrar, la agencia siempre es quien toma la decisión final. Se debe aclarar explícitamente hasta qué punto se buscará el consenso, y cuánta autoridad la agencia está dispuesta a compartir.

Finalmente, la agencia recibirá todos los insumos y tomará la decisión. Conducir un programa al nivel de colaborar consume tiempo y es recurso-intensivo, por lo que no debe ser abordado livianamente. Si los interesados llegan a un consenso pero luego este consenso no es tomado en cuenta seriamente por la agencia patrocinante, puede tener serias consecuencias negativas sobre el proyecto y sobre la futura relación con los interesados.

- La **meta** de la participación pública al nivel de colaborar es diseñar un proceso que permita la colaboración efectiva con el público sobre todos los aspectos de la decisión.
- La **promesa** de la participación pública al nivel de colaborar es que el público participará en todas las actividades y decisiones claves, y que sus insumos serán incorporados al máximo nivel posible. El consenso no es siempre buscado al nivel colaborar; el punto hasta el cual se buscará consenso debe ser explícito como parte de la promesa.

### 3.2.5. Empoderar

Al nivel **empoderar**, las agencias otorgan al público la oportunidad de tomar decisiones por sí mismo. Las actividades más comunes a este nivel son la votación o el balotaje, pero hay además otras técnicas disponibles. Las agencias del gobierno raramente conducen la participación pública al nivel de empoderar. En general, las agencias no pueden delegar su poder de decisión

al público. La creación de un proceso justo, legítimo, e inclusivo, más allá de la votación básica, es una tarea compleja y desafiante. La votación básica por si sola muchas veces fracasa en el intento de crear el conocimiento y el aporte público necesario para lograr una participación pública significativa.

- La **meta** de la participación pública al nivel de empoderar es crear un programa que permita al público tomar decisiones informadas.
- La **promesa** al nivel de empoderar es que la agencia implementará lo que decida el público.

*El programa de participación pública puede incluir múltiples niveles de participación tanto en diversas etapas del proceso y porque diferentes interesados elegirán participar en diferentes niveles.*

El nivel de participación pública que se elige para el proyecto o para la decisión a tomar es el más intensivo, o el más alto nivel de participación pública que se llevará a cabo en el proyecto. Sin embargo, también se conducirá a la participación pública en todos los niveles del espectro que se encuentran por debajo del máximo nivel. Esto es porque los interesados elegirán el nivel de participación pública en el que desean participar pero no todos los interesados querrán participar al más alto nivel de participación disponible.

Los niveles más bajos, particularmente los de informar y consultar pueden acomodar a muchos interesados. Los niveles más altos de participación requieren más esfuerzo tanto de las agencias como de los interesados y por lo tanto generalmente atraen a menos interesados. El más alto nivel de colaboración, por ejemplo, involucra la búsqueda de consenso, y muchas veces está limitado a un grupo representativo de interesados en procesos de largo plazo, como pueden ser por ejemplo, consejos de asesores. Al mismo tiempo, muchos otros interesados pueden estar involucrados en el proyecto al nivel involucrar, asistiendo a talleres y eventos públicos, o al nivel consultar aportando insumos mediante carta o por Internet. Aún otros interesados pueden elegir participar al nivel informar, monitoreando el proyecto pero no aportando directamente. Es así que un único proyecto puede estar operando en los cuatro niveles de participación pública. Diseñar un programa de participación pública entonces, debe hacerse con esto en mente.

## 4. El Diseño del Proceso de Participación Pública

### **La Importancia de las Relaciones**

No se puede participar efectivamente entre personas que no se conocen. Las audiencias públicas formales en las cuales el personal de las agencias nunca interactúa con el público frecuentemente fracasan porque simplemente no existen relaciones sobre las cuales basar la comunicación. Las relaciones definen la capacidad de entenderse plenamente los unos con los otros y de considerar las necesidades, inquietudes, y temas importantes para cada uno. Cuando se diseña un programa de participación pública, se necesita prestar mucha atención a la creación de las oportunidades de poder conocer a los interesados (*'stakeholders' en inglés*) claves y crear los espacios de diálogo necesarios para construir confianza y comprensión.

El éxito de los programas de participación pública es determinado principalmente por cuán completo fue y cuanta consideración se tuvo en su planificación. El éxito de las reuniones y eventos es determinado por el grado al que se compromete la agencia y su preparación en todas las etapas del proceso, especialmente en lo que respecta a la creación y provisión de información necesaria para los *interesados* (*'stakeholders' en inglés*) (vea el *Glosario*) como la construcción de relaciones efectivas con los interesados claves.

Hay cinco pasos en el proceso de planificación, cada uno de los cuales es presentado a continuación:

1. Organizarse para la Participación
2. Identificar y Conocer a los Interesados
3. Determinar un Nivel Adecuado de Participación Pública
4. Integrar la Participación Pública en el Proceso de Toma de Decisiones
5. Relacionar las Herramientas de Participación Pública con los Objetivos Durante el Proceso.

### **4.1. Paso 1: Organizarse para la Participación**

***Procurar que el aporte del público sea posible.*** El primer paso en la planificación para la participación pública es asegurar que verdaderamente se está buscando y se utilizará la contribución pública y que no solamente se está buscando una aprobación pública de un resultado que ya está determinado.

Si no hay espacios para la incidencia pública sobre la decisión, entonces la participación pública no es una opción razonable. Al contrario, se debe considerar elaborar un proyecto de información pública o de relaciones públicas más apropiado para las necesidades, el tiempo disponible y las circunstancias particulares.

***Procurar que la agencia patrocinante esté comprometida y sea capaz de involucrar al público.*** Una vez que es determinado que se pretende una verdadera participación pública, es importante involucrar a la agencia en todos los niveles, especialmente a los que toman las decisiones, para que se pueda comprender su voluntad de involucrar al público en el proceso de toma de

decisiones, y para definir qué busca la organización de la participación pública. Se deben considerar los siguientes factores:

- ¿Los que toman las decisiones son abiertos y están comprometidos a considerar los insumos del público en el proceso de toma de decisiones?
- ¿Hay barreras entorno a la decisión que limitan la capacidad de involucrar al público?
- ¿Cómo será una decisión “exitosa?”
- ¿Existen prioridades o metas encontradas o conflictivas dentro de la agencia patrocinante?
- ¿Existen intereses o agendas escondidas o encubiertas?
- ¿La agencia patrocinante comprometerá los recursos necesarios? ¿Puede el personal requerido comprometer el tiempo necesario al proyecto?
- ¿Internamente existe la capacidad pública para lograr la participación? Si no, ¿puede ser desarrollada con capacitaciones adicionales? ¿El patrocinante está de acuerdo en contratar el conocimiento que se necesita?
- ¿Hasta qué punto el que toma la decisión y el personal clave del proyecto se comprometen a la participación pública? ¿Qué hace falta para afirmar y fortalecer este compromiso?

***Identificar dónde sea deseable y posible el aporte del público.*** No es siempre posible involucrar al público en todas las decisiones importantes o en todos los otros aspectos de una determinada decisión o acción. Es esencial para la agencia clarificar para sí misma los temas y asuntos específicos donde sea deseable el aporte del público y donde el público pueda tener incidencia. Cualquier impedimento al aporte público debe ser identificado. Mientras más claramente se articulen las áreas para este aporte, más significativa será.

***Evaluar y obtener las capacidades que se necesitan.*** Se necesita una amplia serie de capacidades y experiencia para planificar e implementar una participación pública significativa. Entre las más importantes están:

- **Comunicación.** La capacidad de identificar y comunicar la información que el público requiere para poder participar de manera significativa. La capacidad de captar y comprender el interés y las inquietudes del público.
- **Facilitación.** La capacidad de reconocer la importancia, el rol, y el uso apropiado de una presencia de facilitación y aplicarla efectivamente en la facilitación tanto del proceso en su totalidad como en eventos específicos.
- **La Gestión del Conflicto.** La capacidad de reconocer el rol del conflicto en la llegada a una decisión final, y de poder trabajar con, y resolver situaciones de conflicto.

***Identificar y comprometer los recursos necesarios.*** Identificar los individuos, los recursos, las organizaciones y los contratistas que se necesitarán para conducir los diversos aspectos de la participación pública y así poder cumplir con la promesa que se hizo al público. Identificar cualquier necesidad de capacitación o de desarrollo para que el equipo tenga éxito en su tarea. Asegurar que éstas se obtengan tempranamente permitiendo que los miembros del equipo puedan planificar juntos y empezar a forjar las relaciones con los interesados.

Se debe considerar poder trabajar directamente con los interesados para diseñar el programa de participación pública. Esto mejorará dramáticamente la comprensión y el apoyo al proceso por parte de los interesados.



#### **4.2. Paso 2: Identificar y Conocer a los Interesados**

##### ***Identificar el rango de perspectivas de los interesados que debe ser incorporado al proyecto.***

Es importante conducir un estudio de situación (*ver Página 12*) para entender quién podrá ser impactado; quién debe participar, y qué inquietudes traen al proceso. Es esencial que se identifiquen todos los puntos de vista y los intereses que deben ser escuchados para crear un proceso plenamente participativo.

Se deben considerar un amplio rango de intereses que pueden ser importantes para la comunidad, tales como:

- Salud
- Seguridad
- Contaminación
- Valores de propiedad
- Empleo
- Congestión de tránsito
- Delitos
- La economía local.

***Identificar Interesados Específicos.*** Si se logra relacionar a los individuos y grupos específicos con los intereses identificados, se asegura que el proceso involucrará al pleno espectro de perspectivas que se necesita para conducir una participación pública significativa.

Se puede identificar información adicional sobre el rango de intereses que se involucrarán, preguntando específicamente sobre las particularidades de la comunidad interesada, tales como:

- ¿Quién será directamente afectado por la decisión?

- ¿Quién será indirectamente afectado por la decisión?
- ¿Quién querrá ser involucrado?
- ¿Quién ya está involucrado o ha contactado a la agencia sobre este tema?
- ¿Quién se enojará si no puede contribuir a esta decisión?
- ¿Quién puede incidir en esta decisión?
- ¿Quién puede demostrar una legitimación activa (un derecho legal) que puede afectar la decisión?
- ¿Quién tiene reclamos morales, o percibe que los tiene, que pueden afectar el proceso de toma de decisión o el resultado final?
- ¿Quién tiene el poder político de atraer a funcionarios elegidos o nombrados hacia el conflicto?
- ¿Quién está comprometido a los diversos grupos de interés, tales como grupos comunitarios o grupos comerciales, y quién será responsable para actuar como interlocutor y líder?
- ¿Quién será responsable por implementar la decisión?
- ¿De quién se necesita apoyo para implementar y ejecutar la decisión?
- ¿Quién podrá tomar acción legal para bloquear la implementación de la decisión?
- ¿Quién puede socavar la decisión?
- ¿Quién está comprometido a buscar una solución al problema?
- ¿Quién se comprometerá a seguir el proceso, incluyendo la participación en reuniones, a juntar información, y otras tareas prácticas, logísticas y tácticas que se requieren en el proceso?

Al final de este relevamiento, se debe contar con una lista comprensiva de los interesados. Esto forma el pilar fundacional de la comunicación y asegura que se está abordando a un rango pleno de intereses comunitarios del proyecto. Esta lista debe crecer a medida que avanza el proyecto y se identifican nuevos interesados, y que éstos demuestren interés en participar. Es importante identificar una manera confiable de comunicarse con cada uno de los interesados.

***Construcción de Relaciones.*** Una vez que se ha identificado al rango pleno de intereses que se debe involucrar y que se cuenta con grupos e individuos específicos que representan a estos intereses, es importante iniciar el proceso de comprensión de los interesados y la construcción de relaciones con ellos.

No se puede diseñar un proceso de participación exitoso sin primero haber aprendido sobre, y desarrollado una relación con, los interesados que se involucrarán. El encuentro con los interesados al inicio de un proyecto, ayudará a conocer al público, los hará más propicios a aceptar al equipo de la agencia y la información que se brinda, y ayudará a diseñar un programa de participación pública que responde a sus intereses e inquietudes.

***Conducción de entrevistas con interesados.*** El proceso más directo y efectivo es realizar entrevistas extensivas con los interesados en la etapa de planificación del proyecto. Se debe intentar abordar una lista diversa de interesados representando todos los intereses que se han identificado. (Para más información, en inglés: <http://www2.epa.gov/international-cooperation/tools-generate-and-obtain-public-input>).

El proceso de entrevistas implica ir directamente a los interesados y preguntarles sobre sus inquietudes, sobre sus intereses y valores. Hay que reconocerlos como personas y permitirles que conozcan también el equipo de la agencia. Es importante comprender cómo los interesados perciben al proyecto y porqué. Se puede consultar una guía para elaborar estas entrevistas en la sección sobre estudio de situación (*ver Página 12*).

#### **4.3. Paso 3: Determinar el Nivel Adecuado de Participación Pública** (*ver Página 18*)

Los distintos niveles de participación pública son enumerados en la sección **Cómo Determinar el Nivel Adecuado de Participación Pública** (*ver Página 17*). No hay un nivel “justo” de participación pública. Para cada proyecto, las agencias deben considerar las circunstancias, su voluntad y capacidad de compartir el poder, y la naturaleza del deseo y necesidad de los interesados de participar.

Como regla, es una buena idea intentar satisfacer las necesidades y deseos de participación de los principales interesados. Los interesados que son excluidos de un proceso que es importante para ellos no desaparecerán. Al contrario, buscarán otros canales – como los legales y políticos, o los medios – para incidir en la decisión.

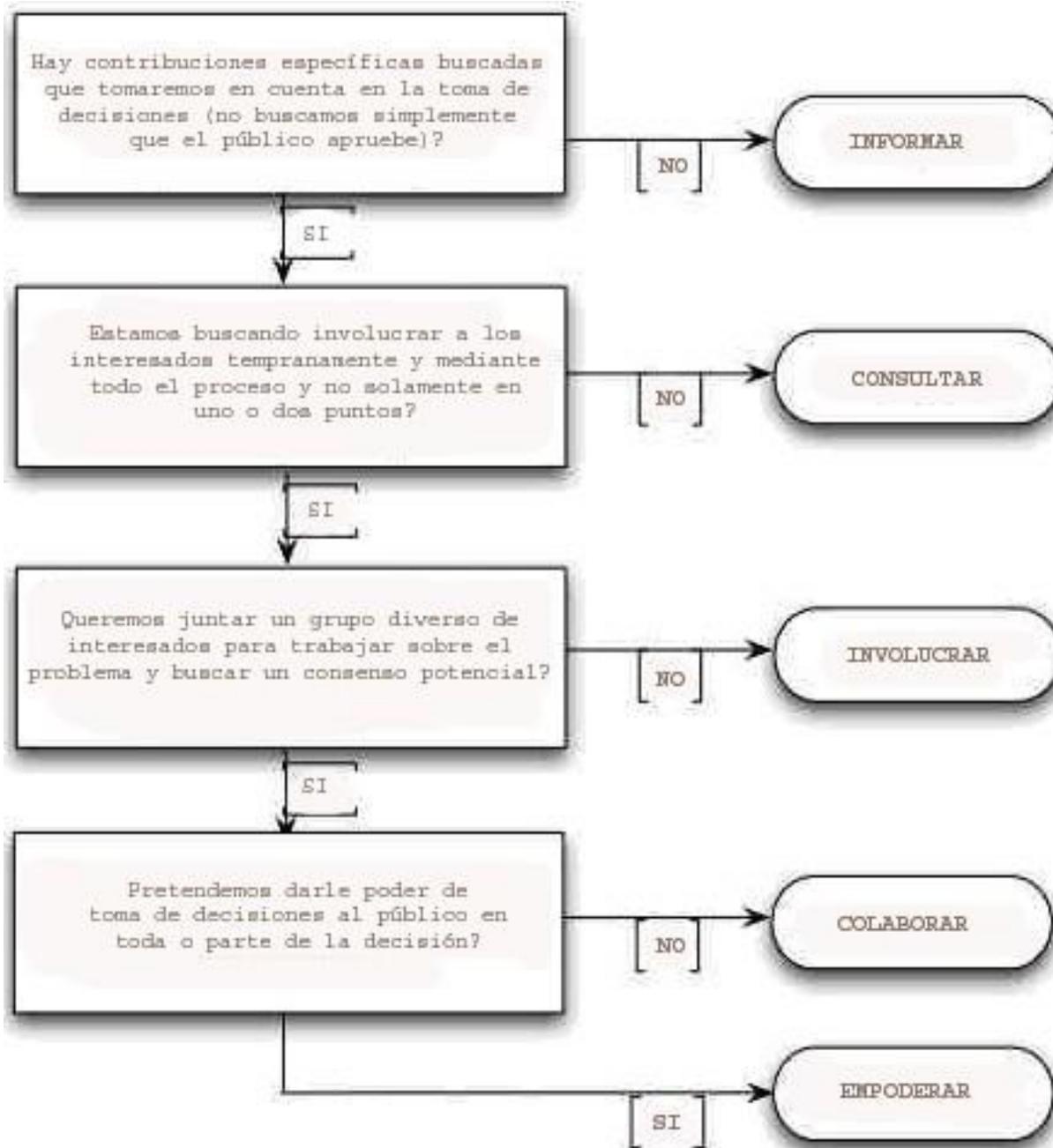
Sin embargo, bajo ningún punto de vista, una agencia debe comprometerse a un nivel de participación que esté por encima de lo que los que toman la decisión final están dispuestos a o pueden aceptar.

El siguiente flujograma (*ver Página 27*) es útil para comprender el intento de la agencia y su respectiva co-relación con un nivel apropiado de participación pública. Se puede además pensar en otras preguntas que se deben considerar en cada etapa.

Una vez que se determina el nivel adecuado de participación pública para el proyecto, se debe recordar que es preciso desarrollar una declaración de meta (*ver Página 18*) para la participación pública para que todos los miembros del equipo tengan el mismo entendimiento sobre el rol del público en el proceso.

Se debe preparar además una clara promesa al público (*ver Página 18*), para que todos los interesados entiendan su potencial para incidir en la decisión y que entiendan lo que pueden esperar de la agencia a medida que avanza el proceso.





#### 4.4. Paso 4: Integrar la Participación Pública en el Proceso de Toma de Decisiones

La creación de un ambiente de diálogo, particularmente mediante la división en grupos más pequeños, es una manera efectiva tanto para obtener insumos del público como para que el público aprenda sobre los diversos puntos de vista entre ellos mismos.

Para lograr una participación pública clara y significativa, es importante que todos los interesados entiendan el proceso de toma de decisiones que se está utilizando. La preparación de una

explicación visual de este proceso es útil. Tanto los interesados internos como externos deben tener la misma comprensión y las mismas expectativas respecto al proceso de toma de decisiones y cómo y cuándo se obtendrá el aporte del público. Los puntos claves en la descripción del proceso de toma de decisión incluyen:

- ¿Cuáles son los pasos claves y los tiempos del proceso?
- ¿En qué momentos se obtendrán y se utilizarán insumos del público?
- ¿Cómo se informará al público mediante el proceso?
- ¿Cómo se establecerán los criterios de toma de decisión?
- ¿Cómo se desarrollarán alternativas?
- ¿Quién tomará la decisión final?

La participación significativa requiere que las actividades de participación pública se integren directamente a los pasos del proceso de toma de decisión. Es esencial comenzar la participación pública tempranamente para que todos los interesados y el personal estén sobre la misma curva de aprendizaje sobre los temas y el desarrollo de alternativas y soluciones. Es muy importante que los interesados tengan un entendimiento común de los problemas que se abordarán y sobre los criterios que se utilizarán para llegar a una decisión. Estas actividades tempranas son críticas para obtener insumos significativos y para lograr una comprensión global respecto a la decisión final.

### **Comunicación con los Interesados**

Toda participación pública requiere comunicación efectiva con los interesados. La comunicación es mucho más que crear hojas de información o Páginas de Internet. Existen tres elementos claves para lograr una comunicación efectiva:

- **Relaciones:** Considerar todos los interesados que deberían trabajar con la agencia y que deberían estar trabajando entre ellos. Utilizar toda oportunidad para construir y fortalecer esas relaciones mientras se avanza en el programa de participación pública;
- **Compartimiento de Información:** Todo proyecto de participación pública requiere buena comunicación de información detallada. Se debe considerar cómo crear canales sostenibles de comunicación con los interesados y lugares permanentes para mantener y compartir información. Se debe capacitar al personal del programa para que sean mejores comunicadores, y para que produzcan materiales comprensible y accesibles. Se debe crear información básica sobre el programa que se pueda utilizar en futuras actividades de participación.
- **Lugares de Diálogo:** Mucha de la participación pública más tradicional no ofrece un lugar propicio para un verdadero *diálogo* (vea el *Glosario*) que son necesarios para lograr interacciones y toma de decisiones productivas. Las agencias patrocinantes deben modelar el comportamiento que desean ver entre sus interesados y crear lugares donde ellos pueden interactuar exitosamente. Se debe aprovechar “momentos para enseñar” donde se puede presentar casos y explicar por qué esos casos fueron exitosos o por qué fracasaron desde el punto de vista del proceso. De esta manera, las comunidades entenderán qué hace que un proceso participativo sea exitoso o no.

#### **4.5. Paso 5: Relacionar las Herramientas de Participación Pública con los Objetivos Durante el Proceso**

Una vez que el proceso de la toma de decisión está mapeado, se esclarecerá dónde y cómo el público será involucrado. En cada punto que el público debe ser informado o dónde deberá contribuir, es importante identificar un objetivo claro para la interacción, a fin de que se pueda diseñar un proceso efectivo y mantener claras expectativas entre los interesados.

Solamente luego de que se establecen claros objetivos y metas es que se puede elegir las herramientas apropiadas para las circunstancias y audiencias determinadas a fin de mejor lograr los objetivos establecidos. En todo proceso, se necesitará una variedad de herramientas, entre ellas:

- Herramientas para informar al público (*ver Página 30*)
- Herramientas para generar insumos del público (*ver Página 34*)
- Herramientas para construir consensos y acuerdos (*ver Página 38*).

Se ofrece un repaso de estas herramientas en otras secciones de esta Caja de Herramientas. Más recursos de Internet sobre diseño de la participación pública, ver Página 56.

## 5. Herramientas de Participación Pública

Hay un número importante de técnicas que se pueden utilizar para implementar el proceso de participación pública. Estas incluyen herramientas en persona (aquéllas que involucran una interacción cara a cara, reuniones o talleres, por ejemplo) y herramientas remotas (aquéllas que no involucran una interacción cara a cara, encuestas escritas o Páginas de Internet, por ejemplo). Esta sección sobre herramientas está organizada entorno al propósito fundamental de la herramienta:

- Herramientas para informar al público (*ver Página 30*): técnicas que se pueden utilizar para brindar información a miembros del público para que puedan entender el proyecto y al proceso de toma de decisión;
- Herramientas para generar y obtener insumos (*ver Página 34*): técnicas que se pueden utilizar para obtener insumos del público para el proceso de toma de decisiones;
- Herramientas para la construcción de consenso y la búsqueda de acuerdos (*ver Página 38*): técnicas que se pueden utilizar para atraer a diversos grupos de *interesados* (*vea el Glosario*) para compartir aprendizajes y procesos de toma de decisión.

Cada Página incluye preguntas a considerar cuando se elige una herramienta y una tabla con algunas de las herramientas disponibles con información sobre situaciones y los propósitos para los cuales cada herramienta se adapta mejor. Cada herramienta listada en la tabla contiene un vínculo a una hoja de sugerencias o a otros recursos adicionales externos que ofrecen una descripción de la herramienta, sus ventajas y los desafíos asociados a la herramienta, así como los principios de una planificación exitosa.

### 5.1. Herramientas para Informar al Público

Las herramientas para informar al público incluyen técnicas que se pueden utilizar para brindar información a miembros del público para que puedan entender el proyecto, el proceso de toma de decisiones, y también para ofrecer respuestas sobre cómo los insumos del público inciden en la decisión. Estas herramientas toman muchas formas y son aplicables en todos los niveles de participación pública (*ver Página 18*). Los *interesados* (*vea el Glosario*) no tienen que estar físicamente presentes para el funcionamiento de las herramientas de informar. Es más, una de las herramientas más importantes para informar, la audiencia pública, es una de las menos efectivas ya que alcanza a un número menor de interesados y frecuentemente no es diseñada para satisfacer las necesidades de quienes están presentes.

Las herramientas de informar involucran un espectro amplio de foros y metodologías. Sin embargo, cuando se está considerando cuál de las herramientas de participación se utilizará, es importante ser conciente de los atributos culturales únicos de las comunidades que son servidas por la *agencia patrocinante* (*vea el Glosario*) y se debe seleccionar las herramientas según este criterio. Algunos factores a considerar pueden incluir:

- ¿Qué redes de comunicación existen para compartir información?
- ¿Qué formas de información son más propicias para llegar a las poblaciones de enfoque y cuáles serán más efectivas?
- ¿Existen tipos de comunicación que no funcionarán con las poblaciones elegidas?

- ¿Existen vehículos de comunicación o medios que son considerados más confiables que otros y que podrían ser buenos vehículos para compartir información?

En la selección y diseño de las herramientas de informar, es importante considerar lo siguiente:

- ¿Quién necesita la información?
- ¿Cuál es el grado de conocimiento de la audiencia y su entendimiento del proyecto?
- ¿Qué información se necesita para que el público pueda entender y aportar de manera significativa al proyecto? ¿Cuáles son las maneras más directas y efectivas para comunicar esta información?
- ¿Cuáles son las preferencias del público para recibir información?

En una situación de baja confianza, se puede necesitar una herramienta totalmente diferente de la que se usaría en una situación de abundante confianza. En situaciones de muy baja confianza, se puede considerar la asociación con un tercer individuo o grupo de confianza para asistir en crear y distribuir información. La selección de la herramienta también será influenciada por el número de interesados involucrados o participantes y la ubicación específica o el punto en el proceso de toma de decisión.

Cuando se está tratando de informar a un grupo grande de personas, o a una comunidad entera, es posible que se tenga que depender de los medios masivos de comunicación en la Internet para asegurar un pleno acceso a la información. Sin embargo, en otras situaciones, la confianza en los medios masivos no existe, o el acceso a Internet es problemático, y en esos casos, otras formas de llegar al público pueden ser más apropiadas. Cuando se trabaja con grupos más pequeños involucrados en esfuerzos de *construcción de consenso* (vea el *Glosario*), es más común utilizar la comunicación manual o en persona.

En la mayoría de los casos, se precisará la utilización de múltiples herramientas para alcanzar efectivamente a todas las audiencias.



**Tablero Comunitario en China Informa a Ciudadanos Locales de Eventos Próximos.**

### 5.1.1. Herramientas En Persona para Informar

Si se determina que debe haber un evento en persona para brindar información al público, se pueden considerar las siguientes preguntas cuando se selecciona la herramienta:

- **¿Cuál es el propósito o meta del evento?** El propósito o la meta debe siempre definir la selección de la herramienta.
- **¿Cuántas personas se espera?** Los números menores permiten más flexibilidad en el diseño de los eventos en-persona y permiten más interacción entre los participantes.
- **¿Se quiere que los participantes interactúen entre ellos para compartir información e ideas, o solamente interactúan con el patrocinante?** Si los presentes quieren interactuar entre sí, entonces el evento debe permitir la conversación e interacción en grupos más pequeños.
- **¿De cuánto tiempo y/o recursos se dispone para preparar el evento?** Todos los eventos en persona requieren tiempo y planificación. Típicamente, más tiempo y recursos son requeridos para planificar e implementar herramientas que implican interacciones más intensivas entre los interesados.

La siguiente tabla lista algunas herramientas básicas de participación pública en persona para el compartimiento de información.

Herramientas En Persona Para Informar		
Herramienta	No. de participantes	Mejor adaptada para ...
Reuniones Públicas	Limitadas por el tamaño del salón	Más pequeñas comunidades y comunidades donde los interesados tienen la voluntad de atender reuniones
Reuniones Informativas	Diseñadas para grupos pequeños	Comunicación a grupos establecidos
Contactos telefónicos	Una persona a la vez	Todos los proyectos, pero requiere personal suficiente para atender y volver a llamar



**Conferencias y Simposios pueden ser muy eficaces para crear sitios de información en persona.**

### 5.1.2. Herramientas Remotas para Informar

Si se determina que no se necesita un evento en persona para brindar información pública, se puede considerar las siguientes preguntas para seleccionar la herramienta:

- ¿A quién se quiere llegar y cuáles son los mejores canales para distribuir la información?
- ¿Hasta qué punto los interesados tienen acceso a y/o utilizan Internet?
- • ¿Con qué recursos se cuenta para distribuir información y qué es el uso más eficiente de esos recursos para alcanzar al máximo número de interesados?
- ¿Qué oportunidades o socios existen en la comunidad que pueden asistir en la distribución y/o desarrollo de información?
- ¿Qué idioma y niveles de escritura son los más apropiados?

La siguiente tabla muestra algunas herramientas básicas de participación pública remota para el compartimiento de información.

<b>Herramientas Remotas para Informar</b>		
<b>Herramienta</b>	<b>No. de Participantes</b>	<b>Mejor adaptada para ...</b>
Información Impresa	Ilimitado pero puede ser un limitante los costos de impresión y envío	Proyectos con número manejable de interesados si se piensa hacer impresiones y envíos por correo. Puede que no sea apropiado donde hay problemas de analfabetismo
Sitios de Internet	Ilimitado	Todo proyecto y audiencias donde el acceso es viable. Se puede evitar problemas de analfabetismo utilizando videos y voces
Depositorio de Información	Ilimitado, pero puede ser limitado por la ubicación geográfica	Proyectos localizados donde el acceso a un sitio físico es posible. Depositorios pueden establecerse en línea
Líneas Telefónicas Dedicadas	Ilimitado	Todo proyecto y audiencia, especialmente aquéllos donde el acceso a Internet presenta desafíos
Kioscos de Información	Ilimitado, salvo por ubicación geográfica	Proyectos locales
Medios y Prensa	Ilimitado	Los proyectos más grandes de gran interés; uso de prensa y medios deben formar parte de la estrategia global de comunicación

### 5.1.3. Herramientas No-Tradicionales de Informar

Adicionalmente a las herramientas comúnmente asociadas con la participación pública, un rango “no-tradicional” de herramientas existe para llegar al público. Mientras que estas herramientas pueden ser consideradas como no-tradicionales desde el punto de vista de la participación pública, son en realidad mecanismos tradicionales de compartir información en muchos contextos sociales y culturales.

Si la herramienta descrita a continuación es o no apropiada depende enteramente del contexto de la participación pública. Estas herramientas pueden ser agrupadas flexiblemente en dos formas: actuación y mensajería.

- Actuación incluye obras de teatro, bailes, títeres, poesía, canto y otros formatos que brindan información relevante respecto a decisiones pendientes, oportunidades para participar en el proceso de toma de decisiones, y/o la importancia de la participación pública. Las herramientas de actuación utilizan la narración de un cuento como base para crear y comunicar información. A diferencia de las herramientas convencionales de participación pública, la actuación frecuentemente incluye una dimensión afectiva o emocional en el compartimiento de información. Como tal, comunica mediante la apelación a la intuición y el sentimiento, más que a la persuasión estrictamente lógica. La actuación es frecuentemente efectiva ya que aporta información directamente a la comunidad, entretiene mientras comunica, y muchas veces involucra directamente a las personas en el proceso.
- La mensajería involucra la utilización de mecanismos para llegar a personas “donde están.” Estos mecanismos incluyen el uso de vehículos con sistemas de altoparlantes para transmitir un mensaje mientras el vehículo se desplaza por las calles o mediante el uso de carteles electrónicos emplazados en lugares estratégicos. Tanto los vehículos como los carteles electrónicos transmiten información importante sobre decisiones pendientes, como la ubicación donde se podrá obtener mayor información y/o las oportunidades para contribuir opiniones que pueden informar al proceso de toma de decisiones.



**Participantes en un taller en Bangkok contribuyen para mejorar futuros proyectos.**

## **5.2. Herramientas para Generar y Obtener Insumos del Público**

Las herramientas para generar insumos del público son técnicas que se pueden utilizar para obtener insumos para el proceso de toma de decisiones. Mediante la utilización de estas herramientas se brinda oportunidades a miembros del público para que compartan información y para que expresen sus opiniones y perspectivas a todos los niveles de participación pública (*ver Página 18*), excepto en nivel informar.

Cuando se selecciona una herramienta, es importante relacionarla a la situación y meta de la participación. No se debe presumir que una reunión pública es apropiada simplemente porque es lo que siempre se hace. Al contrario, se debe considerar cuidadosamente el propósito del evento de participación y seleccionar la herramienta basado en ese propósito y los atributos de la situación particular. Una situación de baja confianza puede necesitar una herramientas totalmente distintas a una donde la confianza es alta. De la misma manera, el número de *interesados* (vea el *Glosario*) participantes, y dónde se está en el proceso participativo, también pueden incidir en la selección de la herramienta.

Además de considerar la meta de participación pública (ver *Página 18*) y la situación, una de las primeras preguntas que se debe considerar cuando se selecciona una herramienta para obtener insumos es si se puede reunir gente en persona para recibir su aporte. Se debe considerar realizar un encuentro en persona si se responde que sí a cualquiera de las siguientes preguntas:

- ¿Es obligatorio realizar un encuentro público o una audiencia a este nivel del proceso de toma de decisiones?
- ¿Se necesita presentar información al público y estar presente para responder preguntas o recibir comentarios sobre a la presentación?
- ¿Los interesados o los miembros del público necesitan o quieren escuchar o aprender de otras perspectivas?
- ¿Se necesita construir confianza entre los interesados?
- ¿Se desea que los interesados se comuniquen con la agencia y entre ellos en la resolución de conflictos?

### **5.2.1. Herramientas En Persona para Generar Insumos**

Si se determina que la situación o la toma de decisión se beneficiaría por tener un evento en persona para recibir aportes, se debe considerar las siguientes preguntas para poder seleccionar la herramienta apropiada.

- **¿Cuál es el propósito o la meta del evento?** El propósito o la meta deben siempre determinar la selección de la herramienta de aporte.
- **¿Cuántas personas se espera para la reunión?** Números pequeños de participantes permiten más flexibilidad en el diseño del evento en persona y puede ofrecer mayor interacción entre los participantes.
- **¿Los participantes quieren que sus comentarios formen parte del registro oficial?** Las reuniones públicas formales o las audiencias típicamente permiten a los asistentes realizar comentarios formales que pueden formar parte del registro oficial (para información en inglés: <http://www2.epa.gov/international-cooperation/tools-inform-public>).
- **¿Se quiere que los participantes interactúen entre ellos, o solamente con quien toma la decisión?** Si los participantes quieren interactuar entre sí, entonces el evento debe permitir la separación para conversación en grupos pequeños y debe permitir que solamente una persona a la vez realice un comentario formal. Si la construcción de relaciones es importante, se debe seleccionar una herramienta que permita más interacción entre los grupos de interesados e intereses.
- **¿Se quiere que los interesados respondan a una propuesta?** Si se busca un comentario sobre una propuesta, reuniones públicas (para información en inglés: <http://www2.epa.gov/international-cooperation/tools-inform-public>), audiencias o

aquéllas que implican procesos asistidos por computadoras (para información en inglés: <http://www2.epa.gov/international-cooperation/computer-assisted-processes>) pueden ser apropiados.

- **¿Se quiere que los interesados trabajen juntos para desarrollar opciones o alternativas para consideración?** Los procesos intensivos e interactivos, como por ejemplo los talleres o charrettes (para información en inglés: <http://www2.epa.gov/international-cooperation/charrettes>), son herramientas útiles para que interesados puedan trabajar juntos para desarrollar alternativas específicas.
- **¿Con cuánto tiempo y/o otros recursos se cuenta para preparar el evento?** Todos los eventos en persona requieren tiempo y planificación. Típicamente, se requieren más tiempo y recursos para planificar y para implementar herramientas que involucran a interacciones más intensivas entre interesados.

La siguiente tabla lista algunas herramientas básicas del tipo en persona para obtener insumos del público.

<b>Herramientas En Persona para Generar Insumos</b>		
<b>Herramienta</b>	<b>No. de Participantes</b>	<b>Mejor adaptada para...</b>
Entrevistas	Individual o Pequeños Grupos	Aprendiendo sobre perspectivas individuales sobre temas
Grupos de Enfoque	Pequeños Grupos (15 o menos)	Explorando actitudes y opiniones en profundidad
Círculos de Estudio	Pequeños (5-20)	Información compartida y diálogo ( <i>vea el Glosario</i> ) enfocado
Reuniones Públicas/Audiencias	Grupos Grandes	Presentando información a y recibiendo respuestas o comentarios del público
Talleres Públicos	Pequeños Grupos Múltiples (8-15 en cada pequeño grupo)	Intercambiando información y/o resolviendo problemas en grupos pequeños
Proceso Inquisitivo Apreciativo	Varía, pero generalmente implica un "sistema total "	Imaginando un futuro compartido, no tomando decisiones
Cafés del Mundo	Muy adaptable, implica múltiples conversaciones simultáneas (4-8 en cada pequeño grupo)	Fomentando discusión abierta sobre un tema e identificando áreas de terreno común
Charrettes	Pequeño a mediano	Generando planes comprensivos o alternativos
Democracia Electrónica	Ilimitado	Habilitando la participación directa de un público geográficamente disperso según su conveniencia
Procesos Asistidos por Computadora	Grandes	Recepción de respuestas cuantitativas a las ideas o propuestas en tiempo real

### 5.2.2. Otras Herramientas para Generar Insumos

Si se determina que no se necesita un evento en persona, se puede considerar lo siguiente para seleccionar la herramienta de aporte público.

- **¿Cuál es la capacidad técnica y el acceso de los interesados de los que se quiere escuchar?** Esta es una pregunta umbral para determinar qué herramientas se pueden utilizar para obtener insumos. Si los interesados tienen acceso a, y la capacidad de, utilizar computadoras, entonces se puede utilizar herramientas en línea para obtener insumos. Si no, se deberá utilizar otras herramientas, tales como encuestas telefónicas o comentarios en papel formularios/encuestas (para información en inglés: <http://www2.epa.gov/international-cooperation/form-based-tools>).
- **¿Qué tipo de información se desea obtener?** La complejidad de la información que se desea obtener incidirá en la selección de la herramienta de aporte. Es más fácil recolectar y analizar información cuantitativa que información cualitativa. Preguntarle a interesados con el fin de rankear opciones propuestas se presta a encuestas, sean realizadas por teléfono, Internet, o papel Sin embargo, la solicitud a interesados de sus puntos de vista o sus inquietudes sobre un tema, sobre una propuesta o sobre su visión para el futuro, típicamente requiere preguntas abiertas, que son más adaptadas a formularios de comentarios. El análisis completo de comentarios públicos requiere recursos considerables.
- **¿De cuántos interesados se busca obtener insumos?** El número de interesados de los cuales se pretende obtener una respuesta incidirá en la creatividad y en el alcance del esfuerzo de recolección de información. Si se está buscando información de muchos interesados, posiblemente se querrá enfocar en información cuantitativa que puede ser fácilmente tabulada. Si solamente se está buscando insumos de un número reducido de interesados, se tendrá más flexibilidad para recolectar información más exhaustiva y más cualitativa, mediante formularios para comentarios o mediante registros de respuestas de residentes.
- **¿Qué recursos (tiempo, personal, y fondos) se puede comprometer para obtener respuestas de interesados?** Los recursos determinan lo que es alcanzable. Es mejor realizar buenos pero limitados esfuerzos de obtener insumos, que realizar grandes esfuerzos de pobre calidad.



**Los consejos de asesores pueden ser una herramienta poderosa para obtener aportes del público.**

### 5.3. Herramientas para la Construcción de Consenso y la Búsqueda de Acuerdos

Las herramientas para la construcción de consenso incluyen técnicas que se pueden utilizar para reunir a diversos grupos de *interesados* (vea el *Glosario*) haciéndolos participar en procesos de aprendizaje y de tomas de decisión de manera conjunta. Estas herramientas solamente son aplicables en los niveles de colaborar y empoderar de la participación pública.

La *construcción de consenso* (vea el *Glosario*) es un proceso que no puede apresurarse. En general, cualquier esfuerzo requiere la presencia de un grupo regular de participantes que trabajan juntos durante la evolución del proceso. Es importante que los participantes trabajen y aprendan juntos, y que desarrollen las relaciones necesarias entre ellos para llegar a un acuerdo. Esto no es posible si la participación no es estable. La construcción de consenso donde hay bajos niveles de confianza se retardará ya que primero se necesita desarrollar la confianza que hace viable trabajar juntos de manera constructiva, lo que es un primer paso hacia la obtención de un acuerdo.

La construcción de consenso requiere que las personas se encuentren cara a cara. Mientras que algunas actividades pueden llevarse a cabo de manera remota en diversos momentos del proceso (especialmente por medio de videos, conversaciones e intercambio de documentos por Internet), la construcción de las relaciones y los acuerdos claves requieren encuentros personales. Muchas de las herramientas para informar (ver *Página 30*) y para la generación y obtención de aportes (ver *Página 34*), pueden ser utilizadas como componentes de un proceso de construcción de consenso, para educar a los participantes, para generar diálogo, y para identificar puntos de terreno común.

La siguiente tabla lista algunas herramientas para la construcción de consenso y la búsqueda de acuerdos.

<b>Herramientas para la Construcción de Consenso y la Búsqueda de Acuerdos</b>		
<b>Herramienta</b>	<b>No. de Participantes</b>	<b>Mejor adaptada para...</b>
Talleres de Consenso	Pueden ser centenares	Decisiones más pequeñas, y menos controvertidas o para identificar valores comunes
Consejos Asesores y grupos similares	Pequeños Grupos de 25 o menos	Procesos complejos a largo plazo
Procesos asistidos por computadora	Muchos	Decisiones que pueden ser definidas en pequeñas partes y que no requieren que los interesados se conozcan
Jurados ciudadanos	Limitados y generalmente grupos de 12	Decisiones que pueden ser organizadas en claras opciones

Cuando se diseña un proceso de consenso, considerar las siguientes preguntas:

- ¿Quién debe ser incluido para que el resultado final sea legítimo?
- ¿Todos los interesados quieren y pueden participar?
- ¿Deben abordarse problemas de desconfianza u otros temas antes de que pueda empezarse el proceso?

- ¿Cuáles son las decisiones claves que deben tomarse para llegar a un consenso global?
- ¿Qué información es necesaria para que todas las partes entiendan la situación a fin de poder construir un consenso viable?
- ¿Si el consenso del proceso no es vinculante, hasta qué punto están dispuestos los que toman la decisión a considerar los resultados del proceso de consenso?

Para más recursos sobre herramientas para la construcción de consenso y búsqueda de acuerdos, ver Página 65.



**La participación del público en diálogos directos y la provisión de información al público con las herramientas necesarias para considerar problemas complejos, puede arrojar recomendaciones reflexionadas y detalladas, además de descubrir áreas de posible terreno común.**



**Este ejercicio de mesa ayuda a participantes a determinar las densidades apropiadas y las alturas límite en el rediseño de una ciudad suburbana.**

## 6. Capacidades, Conocimientos y Comportamientos Fundacionales de la Participación Pública

La capacidad individual y el comportamiento del equipo de proyecto son claves para el éxito de los programas de participación pública. No existe una única capacidad mágica que garantice siempre el éxito. Sin embargo, una buena actitud y un buen comportamiento son siempre necesarios para el éxito y contribuyen enormemente a la construcción de la confianza y la credibilidad necesaria para lograr una participación pública exitosa.

Las capacidades, el conocimiento, y el comportamiento presentados en esta sección son todos necesarios para el éxito. Todo se puede aprender, pero todos requieren práctica, experiencia, y diligencia para asegurar su uso efectivo. Pocos proyectos de participación pública pueden lograr éxito sin que todos estos elementos estén presentes.

### 6.1. Conocimiento Esencial de los Principios de Participación Pública

Toda la información presentada en esta Página de Internet está diseñada entorno a principios fundamentales de la participación significativa, los que son esenciales para la construcción de confianza y credibilidad que llevan al éxito del proyecto. Estos son:

- Una clara y definida oportunidad para que el público pueda incidir en la decisión;
- El compromiso de la gerencia de considerar plenamente el aporte del público en la toma de decisiones;
- El involucramiento del pleno rango de *interesados* (vea el *Glosario*) de la comunidad;
- Un enfoque en la construcción de relaciones con y entre interesados;
- La creación y compartimiento de información clara, veraz y comprensiva.

Para recursos sobre Participación Pública, Ética, Valores y Principios, ver Página 57.

### 6.2. Comprensión Fundamental del Comportamiento de la Participación Pública

Al final de cuentas, es el comportamiento del personal de la agencia que determina el éxito o el fracaso de la participación pública y convence a otros de participar de manera significativa. El comportamiento de la agencia patrocinante establecerá la pauta para todo el proceso. Estos comportamientos no pueden ser engañosos; deben representar la sincera voluntad de la agencia de construir e implementar programas efectivos de participación pública. Comportamientos claves para la participación incluyen:

- **Transparencia** para abrir el proceso y permitir a todas las partes que entiendan cómo las decisiones se están tomando y la información que se está considerando, y abordar problemas como colegas con vistas a entender los temas y resolver los problemas;
- **Apertura** a diversos interesados, ideas, insumos y formas de trabajar con personas;
- **Humildad** para eliminar prejuicios y presunciones, para valorar el aporte de los demás, y para abrirse a aprender;
- **Respeto** por individuos, por su experiencia, por sus puntos de vista, sus emociones y necesidades y validación de las experiencias y valores de cada uno;
- **Honestidad** brindando siempre información veraz y oportuna;

- **Confiabilidad** brindando el esfuerzo necesario para hacer funcionar el proceso participativo y para cumplir con lo que se promete;
- **Flexibilidad** para reconocer que no siempre se pueden predecir todas las contingencias y que se debe ajustar el proceso a medida que avanza;
- **Elasticidad** para acompañar el proceso incluso en los momentos más difíciles y las circunstancias más controvertidas.



**Involucrar y respetar a un amplio rango de aportes de los interesados es crucial para la participación efectiva.**

### 6.3. Gestión del Proyecto

La planificación y la gestión son esenciales en la participación pública. El personal de la agencia deberá obtener conocimiento en las siguientes capacidades de gestión:

- **Estudio de Situación.** La capacidad de involucrarse en entrevistas con interesados para evaluar sus necesidades internas y externas y las condiciones para la planificación efectiva;
- **Fijación de Metas.** La capacidad de definir metas y objetivos claros y comprensibles para el rol del público en el proceso de toma de decisiones. La habilidad de describir los roles y responsabilidades individuales para todos los miembros del equipo respecto a la participación pública;
- **Planificación.** La habilidad de sintetizar los resultados del estudio de situación en componentes comprensibles y posibles de ejecución. La habilidad de definir el proceso global de toma de decisiones e identificar e integrar el nivel apropiado de actividades de participación pública a fin de lograr las metas y objetivos;
- **Gestión del Proceso.** La habilidad de mantener todas las actividades avanzando, organizar actividades para el éxito, monitorear el avance hacia las metas y objetivos en el tiempo, e integrar a las actividades de los diversos miembros del equipo;
- **Gestión de Reuniones y Eventos.** La habilidad de planificar toda la logística de las reuniones incluyendo la selección de lugares, reservas, publicidad, armado, soporte

audio-visual, organización de todas las actividades y roles, registro, y obtención de insumos.

- **Evaluación.** La habilidad de diseñar métricas de evaluación para medir el éxito del proceso y de los eventos de participación pública. La habilidad de coleccionar, evaluar, y accionar sobre la data proveniente de las evaluaciones para mejorar el desempeño del proyecto. (Para recursos sobre evaluación, ver Página 62.)

#### 6.4. La Comunicación con Interesados

La comunicación efectiva es la base de cualquier programa de participación pública. La capacidad de crear y distribuir información efectiva, desarrollar relaciones significativas, y escuchar la opinión del público es esencial. Las capacidades básicas necesarias para una participación pública exitosa incluyen:

- **Escritura efectiva.** La capacidad de elaborar mensajes escritos claros y concisos en un lenguaje común;
- **Traducción de información compleja a formatos comprensibles.** La habilidad de combinar palabras y gráficos para transformar temas complejos y difíciles en material comprensible para el común de la gente;
- **Presentación de información en escenarios públicos.** La habilidad de presentar información a grandes públicos de manera comprensible y confortable. La habilidad de crear información visual efectiva que ayude a la comprensión de las audiencias;
- **Capacidades de interpretación.** La habilidad de relacionarse con personas en situaciones cara a cara, haciéndoles sentir cómodos y seguros, y demostrar los comportamientos de participación pública a todo momento;
- **Escucha Activa** (*vea el Glosario*). La habilidad de enfocarse en la persona que habla y proyectar los comportamientos que les brinda el tiempo y la seguridad necesaria para que sea escuchada y comprendida.

#### 6.5. Facilitación Neutral

Para muchos proyectos, un facilitador neutral puede ayudar a hacer funcionar un proceso global o una reunión o evento del programa. La facilitación incluye el rango total de gestión y el apoyo necesario para ayudar a un grupo a que llegue a sus metas.

Existe una gran variedad de perspectivas respecto a la naturaleza y valores ideales de la facilitación, al igual que existe una gran variedad de perspectivas respecto a la naturaleza y valores ideales del liderazgo. Alguien que tiene un fuerte conocimiento y capacidades respecto a las dinámicas y procesos de grupos generalmente es la persona más indicada para obrar como facilitador. Es posible que el facilitador además necesite conocimientos y capacidades especiales respecto al tema en particular que el grupo está abordando, para poder ayudar al grupo a que llegue a sus metas.

La facilitación cumple un rol fundamental imparcial para asegurar que todas las voces son escuchadas y comprendidas, y que el debate se mantiene sobre la cuestión tratada y en el proyecto específico que se está abordando. Algunas actividades claves de la facilitación son:

- Sugerir procedimientos, procesos y estructuras que promuevan la inclusión y la participación;
- Preparar e implementar un plan del proceso;
- Conocer a los valores de todos los participantes, sus intereses e inquietudes;
- Conocer plenamente todos los temas;
- Obrar por todas las capacidades, comportamientos, y metas del proceso y/o de las reuniones;
- Actuar como aprendizaje y guías de diálogo;
- Asegurar que la planificación logística responda a las necesidades de los participantes;
- Asegurar que todas las voces sean incluidas y escuchadas;
- Asistir a los participantes a comprender la importancia del proceso;
- Diseñar actividades estructuradas de pensamiento;
- Enseñar cómo participar;
- Identificar y clarificar los conflictos;
- Mediar los conflictos menores;
- Identificar posiciones comunes a medida que emergen;
- Hacer cumplir los acuerdos realizados sobre procedimientos y procesos;
- Sugerir, obtener compromisos sobre, y hacer cumplir las reglas de base.

Ver/bajar el Matriz de Capacidades Fundacionales de la Participación Pública (en inglés: <http://www2.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-foundational-skills-capacity-matrix>). Para más recursos sobre comportamientos y capacidades de participación pública, ver Página 62.

## 7. Recursos de Participación Pública

Hay un vasto contenido de recursos disponibles sobre la participación pública. Esta sección ofrece información sobre algunos de estos recursos. Incluye lo siguiente:

- Tres estudios de casos de participación pública en países del Medio Oriente:
  - Proyecto sobre la Rehabilitación del Bajo Río Jordania
  - Proyecto Gestión de Recursos del Matruh, Egipto
  - Participación Comunitaria en la Gestión de la Contaminación Ambiental, Túnez
  
- Una lista comentada de recursos disponibles en Internet sobre participación pública, organizado por los siguientes rubros:
  - Participación Pública Ética, Valores y Principios
  - Beneficios de la Participación Pública
  - Diseño del Proceso de la Participación Pública, organizado en los siguientes rubros:
    - Marcos para la Participación Pública
    - Planificación para la Participación Pública
    - Implementación de Procesos de la Participación Pública
    - Evaluación del Proceso de la Participación Pública
  - Capacidades y Comportamientos de la Participación Pública
  - Herramientas de la Participación Pública
  - Herramientas Específicas de la Participación Pública:
    - Herramientas para Informar
    - Herramientas para Obtener Insumos
    - Herramientas para Construir Consenso
    - Herramientas No-Tradicionales
  - Casos de Estudio de la Participación Pública
  - Artículos, Ensayos, y Guías para la Participación Pública
  
- Un Glosario de Términos Comunes relativos a la Participación Pública.

### 7.1. Proyecto de Rehabilitación del Río Jordania El Bajo Jordania: Jordania, Israel y Palestina

#### 7.1.1. Resumen

Este caso describe los esfuerzos de una organización no-gubernamental en patrocinar un proceso de participación pública para abordar un tema transfronterizo de recursos naturales afectando a tres naciones. Ilustra la importancia de utilizar expertos de confianza para establecer el conocimiento fundacional para lograr intercambios productivos y de utilizar una metodología dividida en fases – primero a nivel nacional, y luego a nivel regional – para construir apoyo para el esfuerzo.

**Agencia Patrocinante/Contacto:** EcoPeace/Amigos de la Tierra Medio Oriente

### 7.1.2. Antecedentes

El río Bajo-Jordania (LJR) alguna vez aportó un promedio de 1,300 millones de metros cúbicos por año de agua dulce al Mar Muerto. Hoy este aporte ha sido reducido a menos de 100 millones de m<sup>3</sup> por año a causa de la amplia desviación del flujo del río por Israel, Jordania y Siria para el uso doméstico y agrícola. La desviación del flujo de agua del Río Jordania y sus afluyentes ha devastado al Mar Muerto y a sus entornos, transformando al culturalmente importante Río Jordania en poco menos que un canal abierto para aguas agrícolas, desviación de aguas salinas y de aguas servidas no tratadas. Esta destrucción ha ocurrido fuera de la mirada pública, ya que comunidades de Israel, Palestina y Jordania a lo largo del río tienen poco acceso a sus aguas que fluyen por la zona militar cerrada que es mantenida por fuerzas militares israelitas y jordanas a lo largo de las riberas.

Los gobiernos de Jordania e Israel, se comprometieron a la rehabilitación del LJR según el Anexo IV del Tratado de Paz de 1994. Más recientemente los acuerdos entre palestinos e israelitas han reconocido el derecho de la naturaleza al agua. A pesar de estos acuerdos, el LJR ha sufrido de la tácita estrategia regional de desviar tanta de esta agua escasa del LJR como sea posible – principalmente para uso agrícola.

Luego de cinco años de sequías consecutivas, el LJR llegó a niveles bajos críticos en el verano del 2009, midiendo apenas 30 cm en muchos lugares, con una estimada descarga anual de apenas 20-30 mcm – una reducción alarmante de aproximadamente un 98% de su flujo natural. Luego de años de cabildeo por parte de Amigos de la Tierra Medio Oriente (FoEME) y de otros interesados nacionales para remover las aguas servidas y las aguas saladas que son actualmente volcadas al LJR, se espera que se inauguren centros de tratamiento de aguas en Israel y en Jordania en el 2011. Mientras que esto es un logro importante también reducirá el flujo del LJR. Dadas estas condiciones urgentes, la implementación de una estrategia regional coordinada es necesaria para mantener al menos un semblante del río LJR.

El proyecto de FoEME sobre la Rehabilitación del Río Jordania apunta a establecer un *consenso* (vea el *Glosario*) entre los principales *interesados* (vea el *Glosario*) en Israel, Palestina, y Jordania, para la rehabilitación del LJR. FoEME entiende que un abordaje regional que trae a todas las partes a obrar conjuntamente es un pre-requisito para ganar el apoyo político para devolver el flujo de agua dulce al río. Para este fin, FoEME ha colaborado con líderes expertos de Israel, Jordania, y Palestina para conducir investigaciones innovadoras a fin de identificar una estrategia regional de rehabilitación, así como oportunidades para conservar o producir agua desde adentro de las economías nacionales de agua de Israel, Jordania y Palestina, las que pueden ser potencialmente transferidas al LJR. Más aún, FoEME estableció un Comité Asesor del Bajo Río Jordania involucrando a interesados nacionales claves, incluyendo a representantes del gobierno de los tres estados, para que comenten sobre los estudios a medida que estos son producidos. Este es el primer foro regional jamás establecido que reúne a representantes de los tres gobiernos riberaños entorno a la misma mesa con el fin de proponer soluciones para el LJR.

En adición al desarrollo de una estrategia regional de rehabilitación para el LJR, FoEME utilizará este proceso para abordar el tema de los derechos de agua de los palestinos sobre el Río Jordania. El conflicto histórico israelí-palestino ha postergado una resolución sobre los

problemas de agua, incluyendo los del Río Jordania. Como tal, los palestinos no cuentan con derechos de acceso o derechos de ribera respecto al LJR.

### **7.1.3. Meta de Participación Pública y Nivel**

Las metas específicas de participación pública (*ver Página 18*) del Proyecto de Rehabilitación del Río Jordania de FoEME's son involucrar (*ver Página 20*) a interesados de Palestina, Jordania, e Israel para desarrollar recomendaciones y promover la rehabilitación para el LJR.

A la fecha, esta meta ha involucrado los siguientes componentes:

- Creación de Comités de Asesoramiento Nacional en cada área del proyecto (Palestina, Jordania e Israel) compuestos de instituciones interesadas nacionales relevantes al LJR, para brindar respuestas y asesoramiento sobre los dos estudios regionales.
- Brindar información clara a los interesados sobre el estado actual del LJR.
- Desarrollar escenarios para la rehabilitación con el apoyo de los expertos regionales.
- Creación de un Comité Regional de Asesores involucrando a representantes nacionales claves que son activos en el Comité Nacional de Asesores. Este comité de Asesoramiento Regional sirve como foro para debatir los escenarios de rehabilitación, forjando canales de comunicación entre los interesados regionales, y construyendo la voluntad política para el establecimiento de una Comisión de Cuenca del Río Jordania.

### **7.1.4. Metodología de Participación Pública**

El Río Jordania ha sido el enfoque de los esfuerzos de Amigos de la Tierra Medio Oriente (FoEME) desde que se estableció en 1994. FoEME avanza estos proyectos mediante la publicación de investigaciones científicas y sociales y coordinando campañas nacionales y el desarrollo comunitario de base. El proyecto comunitario de FoEME, Buenos Vecinos de Agua, se comunica con jóvenes, adultos y alcaldes y otros representantes municipales en 25 comunidades a través de Israel, Palestina y Jordania, incluyendo a 11 de ellas a lo largo del LJR, en un esfuerzo unido para rehabilitar los recursos de agua compartidos de la región.

En paralelo a las actividades permanentes en las comunidades, la metodología de participación del Proyecto de Rehabilitación del Río Jordania, está enfocada en la construcción de la voluntad política entre los que toman decisiones a nivel nacional en apoyo a la rehabilitación del LJR. Durante la Fase 1 del proyecto, los interesados fueron identificados por las entidades de toma de decisión nacional relevantes al LJR. Estas incluyeron Autoridades Agua a nivel nacional y local; Autoridades de Parques Nacionales; Autoridades de Drenaje; Ministerios de Cooperación Regional, Agricultura, Turismo e Infraestructura, además de académicos selectos involucrados en temas de gestión de recursos nacionales y transfronterizos y otras ONGs trabajando en el campo. Representantes de las instituciones de interesados fueron invitados a participar en el Comité de Asesores Nacionales del proyecto. Reuniones del Comité Nacional de Asesores fueron realizadas bimensualmente por un período de seis meses para actualizar a los interesados sobre el Proyecto de Rehabilitación del Río Jordania, y su investigación permanente en Jordania, Palestina e Israel. FoEME solicitó comentarios sobre la investigación de rehabilitación a lo largo de este período y respondió a ellos.

Durante la Fase 2 del proyecto, los Comités Nacionales de Asesores fueron integrados en un único Comité Regional de Asesores, incluyendo representantes de Jordania, Israel, y Palestina. El Comité Regional de Asesores finalizó y publicó sus recomendaciones para la rehabilitación.

Durante la Fase 3 del proyecto, el FoEME liderará la promoción de esfuerzos para avanzar las decisiones y adquirir los recursos necesarios para la implementación de los escenarios regionales de rehabilitación.

### **7.1.5. Herramientas y Técnicas Específicas Utilizadas para la Participación Pública**

Durante la Fase 1 FoEME emprendió las siguientes actividades de participación pública:

- Los interesados fueron seleccionados para participar en el Comité Nacional de Asesores basado en su posición profesional dentro de instituciones de toma de decisiones, de su involucramiento histórico en apoyo a la rehabilitación del LJR, y por su conocimiento en el manejo de recursos naturales.
- Estudios preliminares fueron preparados por FoEME incluyendo los Flujos Ambientales para identificar las necesidades de rehabilitación del LJR y el Diagnóstico Analítico Transfronterizo para identificar posibles oportunidades y costos-beneficios de retornar agua dulce al LJR.
- Las reuniones de los Comités Nacionales de Asesores se realizaron en Palestina, Jordania, e Israel para revisar los estudios preliminares y solicitar respuestas. Los resúmenes de las reuniones fueron enviados a todos los participantes y también a todos aquéllos que pidieron recibirlos.
- Se generó interés mediático nacional e internacional mediante comunicados de prensa y visitas organizadas (para información en inglés: <http://www2.epa.gov/international-cooperation/press-and-media>) para fomentar el conocimiento sobre el LJR y sobre el proceso regional de búsqueda de soluciones. Se publicaron actualizaciones regulares en la Página de Internet de FoEME y en un boletín.

Durante la Fase 2, FoEME abordó un proceso similar al que fue conducido a nivel nacional durante la Fase 1, esta vez a nivel regional:

- Interesados del Comité Nacional de Asesores fueron seleccionados para participar en los Comités Regionales de Asesores.
- Borradores de los estudios del FoEME fueron presentados a los Comités Regionales de Asesores, para obtener respuestas. Los resultados fueron circulados.
- FoEME promovió que los que tomaran las decisiones apoyaran la estrategia desde sus propias instituciones.
- “Campeones” nacionales e internacionales fueron identificados para liderar esfuerzos de alto nivel para fomentar el conocimiento, para realizar audiencias parlamentarias, y para formular políticas y obtener los recursos necesarios para la rehabilitación del LJR.
- El interés de los medios nacionales e internacionales fue generado mediante comunicados de prensa y visitas organizadas para los medios para fomentar el conocimiento sobre el LJR y los procesos regionales para encontrar soluciones. Actualizaciones regulares fueron publicadas en la Página de Internet del FoEME y en un boletín. FoEME presentó el proceso y los resultados de este esfuerzo en varias conferencias internacionales.

Durante la Fase 3, FoEME emprenderá actividades de participación pública dirigida a implementar la estrategia de implementación:

- Publicar resultados finales para informar a los que toman las decisiones sobre las estrategias preferidas para la rehabilitación del LJR.
- Desarrollar planes estratégicos de acción para abordar cada barrera a la rehabilitación.

- Desarrollar grupos de políticas regionales basados en temas específicos.
- Continuar las reuniones de los Comités Regionales de Asesores para revisar estos planes estratégicos de acciones y debatir el proyecto al nivel regional.
- Apoyar una Conferencia Regional para lanzar las publicaciones finales y presentar la estrategia regional de rehabilitación coordinada con la participación y declaraciones de los “campeones” nacionales del LJR.
- Construir sobre la atención mediática nacional e internacional mediante el desarrollo de otros comunicados de prensa y visitas de medios para fomentar el conocimiento sobre el LJR y los procesos regionales de búsqueda de soluciones. Proveer actualizaciones regulares en la Página de FoEME y su boletín. FoEME presentará el proceso y los resultados de este esfuerzo en conferencias internacionales.

#### **7.1.6. Resultados/Productos**

Si bien es muy temprano para decir si el proceso de participación pública de este proyecto en curso ha logrado todas sus metas, los indicadores preliminares indican un avance notorio incluyendo:

- El incremento de conciencia pública sobre el estado actual del LJR mediante la publicación de docenas de artículos en los medios nacionales en los idiomas nacionales, además de gozar de cobertura internacional.
- La formación y activa participación de instituciones interesadas claves en los Comités Regionales de Asesores, creados por primera vez en foros de alto nivel enfocados en la rehabilitación de este sistema transfronterizo.
- Los Ministros de Ambiente de Israel y de Jordania y su contraparte en Palestina, el Titular de la Autoridad de Agua de Palestina, acordaron apoyar públicamente la necesidad de rehabilitar el LJR durante la conferencia pública a realizarse durante la Fase 3.
- Representantes ministeriales de Israel, quienes son representados activamente en los Comités Regionales de Asesores, se han manifestado en los medios nacionales sobre la necesidad de rehabilitar el LJR y sobre la importancia de coordinar el proceso con Jordania respecto a la sección del LJR que es compartida entre los países. Se adjudicaron fondos para desarrollar un plan maestro de rehabilitación para la sección del río que está enteramente en territorio Israelí. Por pedido del Ministerio de Ambiente de Israel, los términos de referencia del plan fueron presentados a sus contrapartes jordanas y palestinas, durante una reunión del Comité Regional de Asesores.
- Los responsables de la toma de decisión en Jordania y Palestina están considerando una réplica de esta metodología en sus territorios respectivos, de manera que un plan maestro podría desarrollarse para todo el largo del LJR.

#### **7.1.7. Lecciones Aprendidas**

- La participación de interesados mejora enormemente las decisiones sobre el curso del proyecto, a raíz de informar una visión regional hacia la gestión transfronteriza de recursos naturales, y para conseguir el apoyo de los cuerpos que toman las decisiones nacionales.
- El proceso de participación pública mejoró muchísimo las relaciones, la confianza y la credibilidad entre los interesados regionales. Este foro fue especial por el hecho de ser el único foro regional activo en la búsqueda de soluciones para la rehabilitación del LJR.

- El formato no-formal y no vinculante, creó un ambiente en el cual los participantes se sintieron cómodos en el debate de los posibles escenarios. Por otro lado, los roles de los participantes como representantes de las agencias de toma de decisión a nivel nacional creó un ambiente de intercambio profesional con fuertes implicancias para la toma formal de decisiones en el futuro.
- El conocimiento público sobre la problemática del agua a nivel transfronterizo en la región es particularmente importante dada la naturaleza de la distribución del agua en la región. Durante el curso del proyecto, múltiples actores que toman decisiones notaron que si el público prioriza la rehabilitación del LJR, los que toman las decisiones harían disponible de la misma manera, los recursos de agua dulce necesarios para el río. Como el acceso público al río está muy restringido, es imperativo elevar la conciencia pública respecto al río.
- Este proyecto sentó las bases para un más amplio proceso de participación pública mediante el involucramiento concertado de representantes de instituciones nacionales, asegurando su apoyo para el proyecto.
- El Comité Regional de Asesores (informal) establecido por el proyecto subraya la necesidad y el rol de una futura Comisión de Cuenca del Río Jordania.

## **7.2. Proyecto de Gestión de Recursos del Matruh, Egipto**

### **7.2.1. Resumen**

Este estudio de caso describe los esfuerzos del Banco Mundial en el desarrollo de un proyecto para mejorar las prácticas de gestión de recursos ambientales en una comunidad beduina. Ilustra la importancia de la construcción de confianza con la comunidad afectada, en este caso, mediante la participación de la comunidad en el desarrollo y verificación de información que sirvió como base de la planificación de un proyecto para la zona. Demuestra además la importancia de buscar y consultar a interesados “faltantes,” los que son críticos para la aceptación e implementación de un proyecto.

**Agencia Patrocinante:** Banco Mundial por invitación del Gobierno de Egipto

### **7.2.2. Antecedentes**

El gobierno de Egipto pidió al Banco Mundial en 1990 asistencia para identificar maneras de mejorar la agricultura en el gobierno de Matruh, en el Desierto Occidental. El gobierno de Matruh colinda con Libia hacia el occidente, al Mar Mediterráneo hacia el norte, con el Desierto del Sahara hacia el sur, y con el Delta del Nilo hacia el Este. En ese momento, la región era habitada por campesinos beduinos pobres, que generalmente desconfiaban del gobierno y con quienes oficiales del gobierno tenían muy poco contacto efectivo.

El Banco Mundial (el Banco) se involucró cuando el gobierno de Egipto requirió un proyecto de ganado para el Gobierno de Matruh (el Matruh). Cuando un oficial del Banco Mundial visitó la región, observaron claras evidencias de degradación ambiental, como resultado del sobre-pastoreo y a causa de malas prácticas de gestión de recursos. Estaba claro que un proyecto de ganado no era la solución apropiada para mejorar la agricultura de la región. La gestión de los recursos, particularmente la habilidad de atrapar y retener el agua, ha declinado severamente

mediante el ciclo de pobreza, por la falta de alternativas productivas viables, y por la falta de coordinación regional.

El Banco pensó que la participación y el esfuerzo de todos los interesados sería necesario para cambiar las condiciones de la región. Los lugareños tendrían que cambiar la manera de comportarse, individual y colectivamente; el gobierno debería aprender a trabajar con las personas locales y construir su confianza; y el Banco mismo debería aprender a cómo contribuir su conocimiento y sus recursos para adaptarlos a lo que las personas locales eran capaces y tenían voluntad de hacer. Esto requirió un abordaje nuevo (para ese momento) en el cual funcionarios públicos centrales y locales y los beduinos trabajarían juntos para identificar y preparar el proyecto.

### **7.2.3. La Meta y Nivel de Participación Pública**

La meta específica de participación pública (*ver Página 18*) fue que los funcionarios públicos centrales y locales colaboraran (*ver Página 20*) con los beduinos para abordar los temas fundamentales de gestión de recursos naturales en la zona.

### **7.2.4. La Metodología de Participación Pública**

El primer paso dado por el Banco en la construcción del proceso de participación pública fue establecer un equipo local de 10 personas del gobierno central, 20 del gobierno local, y 10 de la comunidad beduina. Este equipo de trabajo se propuso aprender todo lo posible sobre el Matruh y su gente. Inicialmente, implicó la revisión de información de base para aprender sobre geografía, topografía, economía, historia y cultura. Si bien la información proveniente de este proceso fue útil, el equipo se dio cuenta que necesitarían entrevistarse directamente con las personas locales.

El equipo de trabajo decidió conducir un estudio rural participativo de la región del Matruh. Este método ofrecería al equipo un buen entendimiento de la gente y sus necesidades, lo que se logró mediante contactos participativos intensivos con ellos. El propósito de este estudio fue lograr la participación en el desarrollo de la información, de políticas, actividades e instituciones de las mismas comunidades afectadas y otros interesados que constituirían un proyecto sustentable para asistir a los beduinos, así como también cumplir con los estándares de calidad del Banco. El equipo se dividió en siete equipos y utilizó las siguientes técnicas para identificar lo que debería ser incluido en el proyecto y cómo implementarlo:

- **Entrevistas semi estructuradas** (para información en inglés: <http://www2.epa.gov/international-cooperation/stakeholder-interviews>). Esta técnica fue utilizada para entrevistar conjuntamente a grupos de un hogar. Si bien el equipo tenía preguntas establecidas cubriendo tópicos específicos predeterminados, dieron el tiempo suficiente para que las personas locales hablaran de sus intereses a su manera. Esta entrevistas no solamente revelaron información sobre los hogares, sino que además ayudó a que los miembros del equipo y los entrevistados desarrollasen un entendimiento mutuo entre ellos.
- **Mapeo Participativo.** Un equipo involucró a la participación local en el desarrollo de mapas. Los mapas permitieron al equipo coleccionar y posicionar mucha información, reconocer relaciones espaciales, y comprender las diferencias de prácticas agrícolas. La producción colaboradora de los mapas creó *consenso* (*vea el Glosario*) y facilitó la

comunicación entre los participantes. También ayudó al equipo a mejor comprender la forma de pensar de la gente, incluyendo sus prioridades de querer o no querer hacer algo.

- **Caminatas transectas.** Un equipo caminó la periferia de los asentamientos, junto a un grupo selecto de lugareños, para observar diferencias en el uso de suelos, en la vegetación, en la tierra, en las prácticas culturales, en la infraestructura, en árboles, en la disponibilidad de agua, etc. Los locales observaban cómo el equipo anotaba sus observaciones y señaló elementos que el equipo no percataba. El equipo entonces procedió a producir un diagrama transecto (una representación estilizada) del área cubierta por la caminata.
- **Calendarios Estacionales.** Un equipo desarrolló estos calendarios basados en las entrevistas con los lugareños. Estos calendarios enfocaron los sistemas de sustento de vida y muestran los patrones mes a mes de lluvias, secuencia de cultivos, uso de agua, comida para ganado, cosechas salvajes, demanda laboral, disponibilidad de mano de obra, etc. Estos calendarios fueron frecuentemente elaborados en reuniones en donde participaron varios hogares durante las cuales las personas decidieron entre ellas la manera apropiada de responder a las preguntas. Estos calendarios fueron creados en el lugar, así los locales podían verificar en el momento la exactitud de la información.
- **Tendencias temporales y Perfiles Sociales e Históricos.** Se entrevistaron grandes grupos de beduinos, para asistir al equipo a que entendieran los cambios claves ocurridos durante los últimos tiempos en el uso del suelo, la erosión, la lluvia, la población, la cobertura arbórea, y los recursos comunes de propiedad, entre otros. Se les pidió también que especularan sobre cómo esperaban que evolucionara el futuro y cómo desearían que fueran las cosas.
- **Clasificación de Matriz.** Esta técnica fue empleada para aprender de las personas lo que pensaban sobre temas particulares en términos absolutos y relativos. El equipo empezó las sesiones enumerando medidas sobre las cuales se necesitaba el juicio de los locales. Luego preguntaron a un grupo de personas si podían enumerar sus sentimientos positivos y negativos sobre las medidas. También se les pidió que agregaran sus propias medidas y luego que organizaran por prioridad los temas de la lista. Este proceso fue repetido numerosas veces con grupos de personas representando diversas tribus, áreas y niveles económicos. Las sesiones produjeron los arreglos participativos y basados en la implementación de base comunitaria, que forma parte importante de este proyecto.
- **Enfoque en las mujeres.** El equipo notó que solamente los hombres venían a las reuniones con el equipo, pero que las mujeres eran importantes para el éxito del proyecto. Las mujeres cuidan a los pequeños animales, producen artesanías, transportan agua, cosechan comida, y realizan otras actividades. El equipo consiguió la ayuda de una mujer de un consultora Británica y la juntó con una veterinaria beduina. Juntas, estas dos mujeres realizaron encuentros con mujeres para cubrir el mismo terreno que se había cubierto en las reuniones con exclusividad de los hombres. Estas reuniones con mujeres brindaron contenido crucial al proyecto, ya que debía ser aceptable socialmente, y las mujeres tendrían una voz muy importante en la determinación de lo que sería aceptable.

### 7.2.5. Resultados/Productos

El plan del proyecto propuesto que resultó de la participación intensiva fue expeditamente aprobado por el Banco; esto fue en gran parte gracias al entendimiento y el consenso desarrollado mediante el proceso de preparación participativa. Cada componente del plan fue

minuciosamente revisado por el equipo de preparación y dentro de los grupos que representaban los miembros del equipo. Las particularidades del plan incluyeron:

- La gestión de recursos naturales conservaría el agua, la tierra y la vegetación de los Matruh. El proyecto proveería 800 cisternas subterráneas, diques de contorno de tierra y piedra, diques de cemento piedra o gabi6n por medio de wadis (arroyos intermitentes o lechos secos de r6os que contienen agua luego de fuertes lluvias) para interceptar el flujo de agua y crear nuevas fincas frutales, y mejoras a las tierras de pastoreo.
- Investigaci6n adaptiva y extensi6n que enfocaría el cultivo en tierras secas y los sistemas de producci6n de ganado, gesti6n de tierras de pastoreo, desarrollo de agricultura sostenible, y capacitaci6n dirigida a las comunidades locales. Se construirían y se apoyarían cuatro centros sub-regionales de recursos para llevar los recursos más cerca a las comunidades locales.
- Se brindaría financiamiento rural en montos modestos para asistir a granjeros locales, a los sin-tierra, y a las mujeres rurales para la realizaci6n de actividades relacionadas o no con las actividades de la granja.

#### **7.2.6. Lecciones Aprendidas**

Este proyecto ofrece algunas lecciones sobre el impacto de un proceso de participaci6n pública bien diseñada y bien ejecutada. Primero, como ya se notó, el proyecto recibió una rápida aprobaci6n del Banco basado en parte en el entendimiento y el consenso que fueron desarrollados entre los interesados durante la etapa de estudio participativo. El consenso fue el resultado de la participaci6n de comunidades beduinas en el diseño del proyecto. Su participaci6n incrementó la probabilidad de que el proyecto incorporara conocimiento local y cumpliría con las necesidades e intereses de los beduinos.

Segundo, en cualquier proyecto, la meta de un proyecto de participaci6n pública puede variar en el tiempo, según las condiciones en el lugar. Mientras este proyecto empezó en el nivel de colaborar de la participaci6n pública, terminó en el nivel de empoderar (*ver Págin*a 20) por los acuerdos comunitarios de implementaci6n. Los grupos comunitarios, que construyen sobre las estructuras de linaje tradicional de los beduinos – el bayt – prepararán planes de acci6n comunitaria para adaptar los objetivos del proyecto a las circunstancias y capacidades locales. Una vez que el plan es preparado y aprobado, los grupos comunitarios serán involucrados en la implementaci6n y en el monitoreo de resultados.

Tercero, mientras más alto el nivel de participaci6n pública, menos es el control de la *agencia patrocinante* (*vea el Glosario*) sobre el resultado final. Sin embargo, la pérdida del control puede resultar en mayor adueñamiento del proyecto por el público o por los interesados. En el caso de este proyecto, mediante la participaci6n, el Banco Mundial perdió “el control” del proyecto, pero ganó el adueñamiento local de un proyecto sustentable. Mediante la demostraci6n de apertura a las ideas y sugerencias de las personas locales, el Banco Mundial construyó la confianza de los beduinos, quienes a su vez estuvieron más dispuestos a escuchar las sugerencias del Banco.

## **7.3. Participación Comunitaria en la Gestión de la Contaminación Ambiental en Túnez**

### **7.3.1. Resumen**

Este caso de estudio describe el esfuerzo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) de frenar la contaminación ambiental y lograr mejoras en el bienestar de dos comunidades tunecinas. Ilustra la importancia de involucrar a ciudadanos locales y también a funcionarios públicos de mediano rango y a quienes toman decisiones a alto nivel, para lograr los cambios de comportamiento y mejorar la salud ambiental comunitaria. Demuestra además la importancia de involucrar a la comunidad local en la determinación y la definición de los temas o problemas que se deben abordar.

**Agencia Patrocinante:** Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

### **7.3.2. Antecedentes**

En enero de 1995, la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID), mediante su Proyecto de Salud Ambiental (EHP), inició en Túnez, un proyecto piloto de 18 meses, enfocando a los pobres de zonas periféricas urbanas de dos ciudades secundarias: Sousse, una ciudad resort en la costa, y Kasserine, una ciudad industrial del interior del país. Con el nombre de Participación Comunitaria en la Gestión de Contaminación Ambiental (CIMEP), este proyecto fue diseñado para desarrollar relaciones entre los que toman decisiones a nivel nacional y municipal, y comunidades locales con la esperanza que trabajando juntos, se pudieran extender los servicios municipales a comunidades peri-urbanas.

En ciudades con infraestructura y servicios inadecuados para sus residentes, aquéllos que viven en barrios urbanos y peri-urbanos son expuestos a numerosos riesgos ambientales. La mayoría de los pobres en zonas peri-urbanas están amontonados en áreas sin agua potable y sin infraestructura básica de saneamiento. Estas comunidades son frecuentemente ignoradas por los gobiernos centrales que brindan servicios inadecuados por medio de proyectos locales insuficientes. Las comunidades tienen una influencia mínima sobre el gasto público.

### **7.3.3. La Meta y el Nivel de Participación Pública**

La meta de participación pública (*ver Página 18*) de este proyecto fue involucrar (*ver Página 20*) a ciudadanos locales, a funcionarios municipales, y a quienes toman decisiones a alto nivel en la extensión de servicios y de infraestructura de saneamiento municipal a las comunidades peri-urbanas para asistir en la obtención a largo plazo de mejoras en el bienestar humano.

### **7.3.4. Metodología de Participación Pública**

El programa de CIMEP evolucionó de las lecciones aprendidas de USAID durante los 14 años del Proyecto de Agua y Saneamiento para la Salud (WASH) – precursor del EHP. La lección más importante aprendida fue que la mera inversión en infraestructura no es suficiente para lograr mejoras a largo plazo en el bienestar humano. La metodología del CIMEP incluye a cuatro principales componentes: mesas redondas de quienes hacen la política pública, talleres de construcción de capacidad, actividades de seguimiento, e intervenciones de micro-proyectos. Las características claves del CIMEP son: 1) la capacitación sucede en períodos a largo plazo; 2) apunta a la participación y al cambio de comportamiento tanto de funcionarios municipales como de ciudadanos locales; y 3) incluye la aprobación de quienes toman decisiones a alto nivel para

superar barreras y para apoyar métodos de potenciar la metodología en mayores escalas. La metodología de participación pública consistió en las siguientes actividades:

- **Evaluación y Establecimiento de Equipos de Gestión.** Luego que EHP seleccionó a las ciudades y comunidades específicas, un equipo local de tunecinos llevó a cabo una evaluación que duró cuatro semanas respecto a la salud ambiental, las condiciones socio-económicas, y el contexto municipal dentro de cada ciudad y comunidad. El EHP entonces formó un equipo de gestión del CIMEP, y monitoreó al mismo con especialistas en el país, que incluyó a un economista, a un capacitador en participación comunitaria, y a un higienista en salud pública.
- **Selección del Equipo Municipal.** El equipo del CIMEP facilitó la selección de los miembros del equipo municipal elargie (EME), “el equipo municipal agrandado.” La actual selección fue realizada por funcionarios del gobierno basado en claros criterios acordados. El EME incluyó a una variedad de personal administrativo técnico municipal de las comunidades elegidas así también como líderes comunitarios y representantes de ONGs. Hubo un EME por cada ciudad. Siete personas, abarcando ingenieros municipales hasta enfermeras y maestras, fueron elegidas para cada equipo.
- **Diálogos de Mesa Redonda.** El EHP reconoció que la obtención del apoyo de los que formulan las políticas públicas en todos los niveles sería crítico para el éxito del CIMEP. Antes de comenzar a trabajar sobre el proyecto, el EHP apoyó a reuniones de mesa redonda en cada ciudad para juntar a los funcionarios municipales elegidos, personal administrativo de alto nivel, y representantes de ONGs. El propósito de estas mesas redondas fue determinar las barreras existentes para los esfuerzos participativos para mejorar el funcionamiento global de la municipalidad, para construir el apoyo a la política pública para sostener el proyecto, y para ampliar el círculo de *interesados* (vea *el Glosario*). Estas mesas redondas fueron realizadas durante la vida entera del proyecto para mantener a los funcionarios nacionales al tanto del programa de CIMEP a fin de que piensen en las barreras y soluciones en la implementación el programa, así también como futuros programas de salud pública ambiental. Estos largos días de reuniones incluían personal de los ministerios de Salud, Ambiente, Vivienda y del Interior; los alcaldes y los gerentes de las ciudades de Sousse y de Kasserine; y los líderes de equipo de EME. Estas reuniones dieron a los equipos de EME la oportunidad de informar a los ministerios sobre el progreso de los proyectos, como por ejemplo, la necesidad de modificar el horario laboral, para permitir que el personal pueda reunirse con miembros de la comunidad según su disponibilidad.
- **Talleres de Construcción de Capacidad para las EMEs.** Basado en las conclusiones del estudio de cuatro semanas, el equipo del CIMEP desarrolló un plan global de trabajo y diseñó tres talleres de construcción de capacidades para los EMEs. La meta de la capacitación fue establecer equipos multi-sectoriales que pudieran asegurar que se podrían implementar y sostener intervenciones comunitarias apropiadas de salud ambiental. Los tópicos de los talleres incluyeron el entendimiento de la salud ambiental, capacidades de recolección de data, la evaluación participativa y la capacidad de resolución de problemas. Se realizaron tres talleres de cinco días entre Junio y Diciembre de 1995. Al finalizar cada uno de los talleres, los equipos desarrollaron un plan detallado para los próximos dos meses para asegurar que las capacidades recientemente adquiridas en los talleres fueran puestas en práctica. Un entrenador local trabajó con el EME en las comunidades locales para implementar los métodos recientemente aprendidos y se realizó

un resumen de los descubrimientos y las observaciones. El último taller de construcción de capacidad enfocado en la implementación de intervenciones a nivel comunitaria o “micro-proyectos” es presentado a continuación.

- **Desarrollo de Proyectos a Nivel Comunitario.** Los EMEs condujeron reuniones de comunidades involucrando a personal municipal y residentes de las comunidades para identificar y priorizar los problemas de salud ambiental. Utilizando una metodología de proceso de *construcción de consenso* (vea el *Glosario*), los técnicos municipales y los representantes de las comunidades debatieron problemas de salud ambiental y soluciones alternativas y luego decidieron intervenciones que mejor abordaban a sus necesidades. Las propuestas de micro-proyectos fueron desarrolladas y propuestas a un comité de técnicos municipales y representantes de comunidades. ONGs locales administraron los fondos para cada proyecto. Los micro-proyectos incluyeron la rehabilitación de casas, pavimentación de calles, ampliación de cañerías de saneamiento, la construcción de un puente, y la provisión de receptáculos de colores para separar los desechos orgánicos de los no-orgánicos.

### **7.3.5. Resultados/Productos**

Como resultado del proceso del CIMEP, los funcionarios del gobierno y la población local entendieron mejor las maneras en que las condiciones ambientales impactan la salud mental y física. Las personas empezaron a acorralar a sus animales, a construir letrinas, a utilizar receptáculos de basura, y a limpiar la basura del barrio. El comportamiento del funcionario municipal también cambió. Pudieron ver que las comunidades pobres tienen recursos para ofrecer y empezaron a utilizar el método participativo con los miembros de la comunidad para identificar y desarrollar actividades que abordaran los temas prioritarios de salud ambiental.

Al final de las sesiones de capacitación, los miembros del EME y los funcionarios gubernamentales asistieron un taller de finalización de proyecto para evaluar el proceso que se llevó a cabo en el CIMEP. Los participantes debatieron las lecciones aprendidas del CIMEP y desarrollaron una estrategia para ampliar la escala del proyecto. Un taller para capacitar a los docentes fue realizado para desarrollar un cadre de docentes del CIMEP. El gobierno de Túnez luego consiguó financiamiento mediante un programa del Banco Mundial para ampliar el alcance de la metodología del CIMEP a otras ciudades de Túnez.

### **7.3.6. Lecciones Aprendidas**

Este estudio de caso ofrece lecciones respecto a: los cambios de concepto de la participación pública, incluyendo comunidades en la definición de los problemas o temas a ser abordados; al establecimiento de los procedimientos para la colección de data; y respecto a la importancia de asegurar el tiempo y recursos necesarios para la formación del equipo del proyecto y su sostén.

Diferentes conceptos de participación pueden impedir el uso de técnicas participativas por interesados y los cambios necesarios para sostenerlos. Inicialmente, los funcionarios tunecinos definieron la participación así: el gobierno elige un proyecto y la comunidad “participaba” mediante el aporte de trabajo y recursos. En la redefinición del concepto a uno en el cual los miembros de la comunidad participaron en la selección y dirección de sus propios proyectos, hubo un cambio fundamental en la manera en que actores municipales interactuaron con sus clientes.

Cómo un tema es definido o enmarcado, incidirá en él la variedad de posibles soluciones. Los miembros del EMA encontraron que dentro de las comunidades, los temas de salud ambiental se definían más allá de saneamiento o de residuos sólidos o como problemas de aguas servidas. Por ejemplo, descubrieron que en ciertas comunidades las mujeres descartan basura en las calles no porque no ven los receptáculos nuevos, sino porque los residuos eran comida para sus ovejas y para sus chivos. En términos de la planificación municipal, la definición del problema cambió de “¿cómo traemos saneamiento para todo el vecindario?” a “¿porqué algunos vecindarios depositan su basura orgánica indiscriminadamente?” Mediante el replanteamiento de la definición de la problemática hacia un enfoque en el comportamiento que podía ser cambiado, los equipos municipales empezaron a abordar las causas raíces de los problemas de salud ambiental.

Existe una fuerte sensibilidad respecto a información de salud ambiental. Esto es especialmente cierto en países como Túnez, donde el turismo es una fuente importante de ingresos. Esto hace aún más importante involucrar a los funcionarios públicos en el proceso de recopilación de estadística para que se adueñen de los resultados. Por ejemplo, si bien fue útil e informativo, el estudio preliminar de cuatro semanas no generó apoyo ni *consenso* (vea el *Glosario*) para el CIMEP, como debería haberlo hecho. Si bien el equipo que condujo el estudio era tunecino, los funcionarios locales y de alto nivel no aceptaron los resultados como válidos. La lección aprendida en esta instancia es que los interesados deben adueñarse de la data si se pretende que la utilicen. En respuesta a esta lección, en otros países, el CIMEP involucra a funcionarios del gobierno antes del estudio.

La formación del equipo EME fue asistida por talleres formales que ayudaron a orientar y a formar al equipo mientras que las actividades de seguimiento aseguraron que las capacidades recientemente adquiridas fueran aplicadas de manera práctica. La participación sostenida por parte del docente, sin embargo, tuvo mayor impacto de lo que tuvieron los talleres. El docente realizó visitas adicionales, durante las cuales él/ella elaboró una lista de conclusiones y observaciones respecto a la implementación del proyecto. Estas actividades de seguimiento y visitas sembraron los cimientos para que los EMEs pudieran establecer un proceso formal de auto-evaluación.

#### **7.4. Recursos de Internet sobre Participación Pública**

Necesitará el Lector de Adobe (Acrobat Reader) para ver algunos de los archivos listados en esta Página. Ver la Página de EPA sobre PDF (<http://www.epa.gov/epahome/pdf.html>) para más información.

*Nota para versión en español: Se traduce solamente la descripción del contenido de cada recurso, así como el nombre de la agencia autora. Los enlaces indicados darán acceso a los documentos originales en inglés.*

### 7.4.1. Ética, Valores y Principios de la Participación Pública

**Asociación Internacional para la Participación Pública** (*International Association for Public Participation – IAP2*): Valores Centrales para la Práctica de la Participación Pública (PDF) (<http://www.iap2.org/associations/4748/files/CoreValues.pdf>). IAP2 desarrolló a estos valores centrales para definir las aspiraciones y las expectativas de procesos de participación pública.

**Asociación Internacional para la Participación Pública** (*International Association for Public Participation – IAP2*): Código de Ética para la Participación Pública (PDF) (<http://iap2.affiniscap.com/associations/4748/files/CodeofEthics.pdf>). El Código de Ética de la IAP2 es una serie de principios para guiar a quienes practican la participación pública a fin de mejorar la integridad del proceso.

**Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación** (*National Coalition for Dialogue & Deliberation - NCDD*): Principios Centrales para Involucrar al Público (<http://ncdd.org/rc/item/3643>). Estos principios fueron desarrollados en colaboración entre los miembros y líderes de la NCDD, IAP2, y el Co-Intelligence Institute (Instituto de Co-Inteligencia), entre otros. Estas siete recomendaciones reflejan las creencias y el entendimiento común de aquéllos que trabajan en el involucramiento del público en resolución de conflictos, y en la colaboración.

**Consejo Nacional del Consumidor** (*National Consumer Council*): Involucramiento Público Deliberativo: Nueve Principios (PDF) (<http://www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/Deliberative-public-engagement-nine-principles.pdf>). Este trabajo de fondo explica metodologías deliberativas de la participación pública, cuándo utilizar el involucramiento deliberativo del público (*'deliberative public engagement' en inglés*), y ofrece nueve principios eficaces para el involucramiento deliberativo del público.

**Centro para el Avance en el Involucramiento Público** (*Center for Advances in Public Engagement*): Involucramiento Público (PDF) ([http://www.publicagenda.org/files/pdf/public\\_engagement\\_primer\\_0.pdf](http://www.publicagenda.org/files/pdf/public_engagement_primer_0.pdf)). Este artículo de Noviembre del 2008, de Agenda Pública (*'Public Agenda' en inglés*) es una introducción al involucramiento público, que consiste en la creación de la capacidad cívica para la resolución pública de problemas. El artículo ofrece diez principios centrales para la participación pública.

**El Instituto de Co-Inteligencia** (*The Co-Intelligence Institute*): Principios de Participación Pública ([http://www.co-intelligence.org/CIPol\\_publicparticipation.html](http://www.co-intelligence.org/CIPol_publicparticipation.html)). Este sitio de Internet compara tres niveles distintos pero complementarios de principios de participación pública: Los Valores Centrales de Participación Pública de IAP2, Los Principios de Buenas Prácticas de la Sociedad de Desarrollo Comunitario (*'Community Development Society' en inglés*), y Los Principios para Fomentar un Proceso Democrático Sabio e Inteligencia Colectiva en la Participación Pública, del Instituto de Co-Inteligencia.

**Sociedad de Profesionales en Resolución de Controversias Sector Ambiente/Conflictos Públicos** **Comité de Temas Críticos** (*Society for Professionals in Dispute Resolution Environment/Public Disputes Sector Critical Issues Committee*): Mejores Prácticas para el

Gobierno de Agencias: Guías para Utilizar Procesos de Búsquedas de Acuerdos Colaboradores (PDF) (<http://law.gsu.edu/cncr/pdf/papers/BestPracticesforGovtAgenices.pdf>). Este informe de 1997 fue elaborado para atender a las necesidades de prácticas emergentes en resolución de conflictos en el ámbito de la política pública. Ofrece ocho recomendaciones para funcionarios públicos que patrocinan procesos de búsqueda de consenso.

**Banco Mundial** (*World Bank*): Participación e Involucramiento Público (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/0,,contentMDK:20282087~menuPK:1278110~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:410306,00.html>). Este sitio del Grupo para El Involucramiento Cívico (*'civic engagement' en inglés*) y Participación del Departamento de Desarrollo Social del Banco Mundial promueve la participación de personas y sus organizaciones para incidir en instituciones, políticas y procesos para lograr un desarrollo sostenible equitativo. Enfoca cuatro temas: 1) responsabilidad social (*'social accountability' en inglés*); 2) ámbitos propicios para el involucramiento cívico; 3) monitoreo y evaluación participativa; 4) participación en los niveles de proyecto, programas y políticas.

#### 7.4.2. Beneficios de la Participación Pública

**Consejo Nacional de Investigación** (*National Research Council*): La Participación Pública en Estudios de Impacto Ambiental y en la Toma de Decisiones, 2008 ([http://www.nap.edu/catalog.php?record\\_id=12434#description](http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=12434#description)). Este estudio de la Academia Nacional de Ciencia (*National Science Academy*) concluye que la participación pública, cuando es realizada debidamente, mejora la calidad de las decisiones de las agencias federales respecto al ambiente. El involucramiento del público que es bien gerenciado, también incrementa la legitimidad de las decisiones desde la perspectiva de aquéllos afectados por la decisión, lo que hace más probable que la decisión se implemente efectivamente. Este link es a la tabla de contenido del informe, pero permite al lector leer gratuitamente algunas secciones del mismo.

**Instituto Sudafricano para el Estudio Ambiental** (*South African Institute for Environmental Assessment*): Guía Única Para la Participación: Un Manual Para la Participación Pública en Estudios Ambientales en el Sur de África (PDF) (<http://www.saiea.com/calabash/handbook/introduction.pdf>). La Sección 1.5 de la Introducción a este manual disponible en Internet, explora los desafíos y los beneficios – para la sociedad civil, para contratistas, y para los que toman decisiones – de conducir la participación pública como componente de los procesos de estudios de impacto ambiental en la región sur de África. Estos desafíos y beneficios son ampliamente aplicables para muchos lugares del mundo, y no solamente para el sur de África.

**Consejo Nacional del Consumidor** (*National Consumer Council*): Las Personas y la Participación: Cómo poner a los ciudadanos al corazón de la toma de decisiones (PDF) (<http://www.epractice.eu/files/media/media1928.pdf>). La Sección 2 de este manual presenta lo que es la participación, por qué se debe hacer, y los temas y tensiones que surgen entorno a la participación.

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): Mejores Decisiones Mediante la Consulta y la Colaboración (PDF) ([http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/Intro\\_08.pdf](http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/Intro_08.pdf)) manual. La Introducción de este manual presenta los beneficios del involucramiento del público para los que toman las decisiones en la agencia, incluyendo la expansión de la base de conocimiento, la generación de apoyo a la decisión, y el desarrollo de relaciones sostenibles que ayudan en la implementación de la decisión.

### 7.4.3. La Participación Pública en el Diseño del Proceso

#### 7.4.3.1. Marcos para la Participación Pública

**Asociación Internacional para la Participación Pública** (*International Association for Public Participation – IAP2*): El Espectro de la Participación Pública (PDF) ([http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2\\_Spectrum\\_vertical.pdf](http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2_Spectrum_vertical.pdf)). Este espectro fue diseñado para asistir con la selección del nivel de participación que define el rol del público en cualquier proceso de participación. El espectro consiste en cinco niveles de participación y muestra que los diversos niveles de participación son legítimos y dependen de las metas, los tiempos, los recursos y los niveles de inquietud sobre la decisión que se tiene que tomar.

**La Escalera de la Participación Pública de Peter Sandman** (*The Peter M. Sandman Risk Communication Website*): (<http://www.psandman.com/handouts/sand26.pdf>). La escalera de Sandman ilustra siete niveles de participación organizados en un esquema de escalera, donde cada peldaño corresponde al poder del ciudadano de determinar el producto final.

**El Instituto de Co-Inteligencia** (*The Co-Intelligence Institute*): Funciones y Procesos para la Inteligencia Comunitaria (<http://www.co-intelligence.org/DDCommunityIntelFunctions.html>). Este sitio de Internet describe cinco funciones que sirven para generar y sostener la inteligencia comunitaria en términos de su propósito y los patrones generales que la caracterizan. La metodología de la inteligencia comunitaria considera estas funciones colectivamente para construir la capacidad de la comunidad de reflexionar y responder colectivamente.

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): El Espectro del Involucramiento Público (PDF) (<http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/spectrum.pdf>). Este sitio de Internet ilustra el espectro según la EPA del involucramiento del público, el que es caracterizado por cinco “resultados” diversos, que surgen del involucramiento del público en las decisiones de la agencia. Sigue en paralelo al Espectro de la IAP2, pero adaptado a las necesidades específicas de una agencia reguladora.

**Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación** (*National Coalition for Dialogue & Deliberation - NCDD*): 4 Canales de Diálogo y Deliberación (PDF) (<http://ncdd.org/rc/wp-content/uploads/2010/08/full-streams-hi-res.pdf>). Este marco clasifica al diálogo y a la deliberación en cuatro canales basados en la intención o propósito primario, y ofrece información sobre los más conocidos y más probados métodos que han demostrado éxito en cada uno de los canales.

### 7.4.3.2. Planificando para la Participación Pública

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): Planificar y Presupuestar para la Planificación Pública (PDF) (<http://www.epa.gov/publicinvolvement/brochures/plan.pdf>). Este folleto de 2 Páginas ofrece recomendaciones para asistir con la planificación y el presupuesto de la participación pública en actividades y procesos.

**Consejo Nacional del Consumidor** (*National Consumer Council*): Personas y Participación: Cómo poner a los Ciudadanos al Corazón de la Toma de Decisiones (PDF) (<http://www.epractice.eu/files/media/media1928.pdf>). La Sección 3 de este manual presenta los pasos claves para planificar un buen proceso participativo.

**El Departamento de Energía de Estados Unidos** (*U.S. Department of Energy*): Cómo diseñar un Programa de Participación Pública (PDF) (<http://www.creightonandcreighton.com/webpagepostings/How%20to%20Design%20a%20Public%20Participation%20Program.pdf>). Esta guía de planificación ofrece una metodología sistemática para la planificación de un proceso público de participación. El propósito de la guía es asistir en el diseño de un programa adaptado a las circunstancias particulares que se presentan.

**El Instituto de Consenso Público** (*The Policy Consensus Institute – PCI*): Guía Práctica para el Consenso (PDF) (<http://www.policyconsensus.org/tools/practicalguide/docs/PracGuideAbbreviated.pdf>). Esta guía describe una metodología ideal para organizar y conducir un proceso de búsqueda de consenso. Ofrece un repaso breve de lo que sucede en un proceso de búsqueda de consenso, qué hacer antes de que comience el proceso, y presenta información sobre la etapa de planificación y organización del proceso.

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): Mejores Decisiones Mediante la Consulta y la Colaboración (PDF) ([http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/Stage1\\_08.pdf](http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/Stage1_08.pdf)) manual. Escrito para el personal de la EPA, Etapa 1 de este manual describe la importancia de, y el proceso para, la conducción de un estudio de los interesados internos para establecer las metas de la participación pública antes de involucrar a los interesados externos. La identificación y el reconocimiento de las metas del proyecto, los objetivos, las limitaciones, y la comprensión de los factores que determinarán su éxito, como claves para saber qué proceso de participación utilizar.

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): Mejores Decisiones Mediante la Consulta y la Colaboración (PDF) ([http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/Stage2\\_08.pdf](http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/Stage2_08.pdf)) manual. Etapa 2 de este manual describe el proceso de conducción de un estudio de interesados externos para determinar los temas a ser tratados, cómo las decisiones serán tomadas, y la naturaleza y estructura del proceso de participación pública.

**Administración de Desarrollo en el Extranjero – Reino Unido** (*Overseas Development Administration*): Nota de Guía sobre Cómo Conducir un Análisis de Interesados en Proyectos y

Programas de Asistencia (<http://preval.org/en/guidance-note-how-do-stakeholder-analysisaid-projects-and-programmes>). Esta guía ofrece ayuda práctica y un “checklist” sobre cómo conducir los análisis de interesados y cómo estos análisis se pueden utilizar específicamente para crear un programa efectivo y sostenible.

#### **7.4.3.3. La Implementación del Proceso de Participación Pública**

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): Cómo Consultar e Involucrar al Público (PDF)

(<http://www.epa.gov/publicinvolvement/brochures/consult.pdf>). Este folleto ofrece sugerencias sobre cómo conducir una consulta y actividades de participación, incluyendo sugerencias en la preparación de materiales, la publicación de eventos, y para lograr un propósito claro para la participación.

**Consejo Nacional del Consumidor** (*National Consumer Council*): Personas y Participación: Cómo poner a los Ciudadanos al Corazón de la Toma de Decisiones (PDF)

(<http://www.epractice.eu/files/media/media1928.pdf>). La Sección 4 de este manual presenta la implementación de la participación pública y explora una variedad de métodos de participación y cómo pueden ser utilizados.

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): Comunidades Verdes (<http://www.epa.gov/greenkit/index.htm>).

Este sitio de Internet ofrece un marco participativo de planificación ambiental en 5 pasos, para ayudar a comunidades a reducir su huella ambiental. El sitio ofrece herramientas y otros recursos para conducir estudios de comunidad, realizar análisis de tendencias, crear declaraciones de visión, e implementar planes de acciones sustentables.

**Departamento de Transporte de Estados Unidos** (*U.S. Department of Transportation*):

Fortalecimiento de Capacidad en la Planificación del Transporte

([http://www.planning.dot.gov/PublicInvolvement/pi\\_documents/toc-foreword.asp](http://www.planning.dot.gov/PublicInvolvement/pi_documents/toc-foreword.asp)). Esta guía de referencia incluye cinco guías para el diseño de un programa de participación pública, y cinco pasos para construir e implementar sistemáticamente un programa de participación pública para un plan, programa, o proyecto específico.

**Departamento de Asuntos Urbanos y Planificación de Nueva Gales del Sur, Australia** (*New South Wales, Australia, Department of Urban Affairs and Planning*): Ideas para la Consulta Comunitaria (PDF)

([http://www.activedemocracy.net/articles/principles\\_procedures\\_final.pdf](http://www.activedemocracy.net/articles/principles_procedures_final.pdf)). Este informe ofrece información sobre las capacidades necesarias para mejorar el éxito de la consulta comunitaria a los niveles nacional, regional y local. El elemento 3 del artículo ofrece 4 pasos para el proceso de consulta comunitaria. Además, el informe presenta principios para la consulta comunitaria efectiva y los procedimientos para hacer que la consulta comunitaria sea funcional.

**Recursos de Acción de Investigación** (*Action Research Resources*): Checklist para la Consulta Comunitaria Activa ([http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/comcon.html#a\\_cc\\_cont](http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/comcon.html#a_cc_cont)).

Este documento fue preparado para un curso de Internet en investigaciones y evaluaciones activas, y

se nutre de material de un trabajo preparado para un taller de consulta comunitaria. El documento lista varios temas importantes a considerar durante las fases de planificación e implementación de un proceso de consulta comunitaria. Se organiza entorno a tres temas: temas contextuales, estilo (estudio), y práctica (implementación).

#### **7.4.3.4. Evaluación del Proceso de Participación Pública**

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): Cómo Evaluar la Participación Pública (PDF)

(<http://www.epa.gov/publicinvolvement/brochures/evaluate.pdf>). Este folleto ofrece razones para, y consideraciones sobre, cómo evaluar actividades y procesos de participación pública.

#### **7.4.4. Capacidades y Comportamientos de la Participación Pública**

**Medios de Subsistencia Locales, Ltd.** (*Local Livelihoods, Ltd.*): Caja de Herramientas de Participación (PDF)

(<http://www.locallivelihoods.com/Documents/Participation%20Toolkit1.pdf>). Si bien se denomina caja de herramienta, este manual es una colección de técnicas de capacitación en participación y facilitación de talleres, para ayudar a guiar a personas que están debatiendo, analizando y decidiendo sobre temas en un ambiente abierto y democrático. Los ejercicios son inclusivos y promueven el reconocimiento y el respeto por la interdependencia cultural, tanto dentro como entre comunidades.

**Programa de Asistencia y Conservación de Ríos y Senderos del Servicio de Parques de Estados Unidos** (*National Parks Service Rivers, Trails and Conservation Assistance Program*): Caja de Herramientas para la Comunidad

([http://www.nps.gov/nero/rtcatoobox/fac\\_activelistening.htm](http://www.nps.gov/nero/rtcatoobox/fac_activelistening.htm)). Esta Página de Internet ofrece información básica sobre las capacidades y comportamientos de facilitación, incluyendo la escucha activa, torbellino de ideas, trabajo en grupos, rotafolios, y rompe hielos.

**Programa Cadre 100 del Departamento de Defensa de Estados Unidos** (*Department of Defense Cadre 100 Program*): Facilitación 101

(<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/facilitation/4122.htm#basics>). Este curso sobre Capacidades de Facilitación incluye secciones sobre la planificación, preparación y conducción de reuniones facilitadas; sugerencias para los facilitadores; y técnicas de facilitación.

**Fundación Bonner** (*Bonner Foundation*): Facilitación 101: Roles de los Facilitadores Efectivos ([http://www.bonner.org/resources/modules/modules\\_pdf/BonCurFacilitation101.pdf](http://www.bonner.org/resources/modules/modules_pdf/BonCurFacilitation101.pdf)). Este sitio de Internet ofrece un repaso básico respecto a las responsabilidades, capacidades, técnicas, comportamientos y liderazgo del facilitador.

**Reuniones Eficaces** (*EffectiveMeetings.com*): Utilizando Técnicas de Procesos Grupales para Mejorar la Eficacia de las Reuniones

(<http://www.effectivemeetings.com/teams/teamwork/creighton.asp>). Este artículo presenta principios para lograr reuniones más efectivas. Ofrece una lista de consideraciones para la planificación de reuniones, incluyendo el tipo y propósito de la reunión y dónde se ubica en la

toma de decisiones. También ofrece sugerencias para relacionar herramientas específicas o técnicas para tipologías de reuniones o ítems de agenda.

**Herramientas de la Mente** (*Mind Tools*): Escucha Activa – Escucha lo que las personas realmente están diciendo (<http://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm>). Este sitio de Internet presenta 5 elementos claves de escucha activa, una capacidad esencial para la participación pública, para la facilitación y la negociación.

#### 7.4.5. Herramientas de la Participación Pública

**Asociación Internacional para la Participación Pública** (*International Association for Public Participation – IAP2*): Caja de Herramienta para la Participación Pública (PDF) ([http://iap2.affiniscape.com/associations/4748/files/06Dec\\_Toolbox.pdf](http://iap2.affiniscape.com/associations/4748/files/06Dec_Toolbox.pdf)). Esta caja de herramienta está organizada en tres grupos de técnicas: para compartir información, para recopilar y dar respuestas, y para agrupar a las personas. Cada técnica es brevemente definida y debatida en términos de su competencia y posibles fracasos.

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): Caja de Herramienta para la Participación Comunitaria del Superfondo (<http://www.epa.gov/superfund/community/toolkit.htm#toolkit>). El propósito de esta caja de herramienta es ofrecerle al personal de la EPA un rango de herramientas y técnicas para hacer participar a comunidades en la limpieza de lugares contaminados establecidos por el programa de Superfondo (*Superfund*). Si bien cada herramienta es presentada en el contexto del programa del Superfondo, la caja de herramienta tiene valor para quienes buscan información sobre herramientas específicas.

**Departamento de Sustentabilidad y Ambiente de Victoria, Australia** (*Victoria, Australia, Department of Sustainability and Environment*): Caja de Herramientas de Participación Efectiva ([http://www.dse.vic.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/105825/Book\\_3\\_-\\_](http://www.dse.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/105825/Book_3_-_The_Engagement_Toolkit.pdf)

[The Engagement Toolkit.pdf](http://www.dse.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/105825/Book_3_-_The_Engagement_Toolkit.pdf)). Esta Caja de Herramientas consiste en una lista de herramientas para la planificación, implementación y evaluación de actividades de participación comunitaria. Cada listado de herramienta incluye una descripción detallada de los objetivos de la herramienta, los recursos necesarios para utilizar la herramienta, y una discusión sobre las fortalezas y debilidades de la herramienta. El sitio además incluye referencias para mayor exploración.

**Departamento de Transporte de Estados Unidos** (*U.S. Department of Transportation*): Construcción de Capacidad en la Planificación del Transporte ([http://www.planning.dot.gov/PublicInvolvement/pi\\_documents/toc.asp](http://www.planning.dot.gov/PublicInvolvement/pi_documents/toc.asp)). Esta herramienta se enfoca en la participación pública en proyectos de transporte. Está organizada entorno a 4 temas: informar al público mediante la comunicación y la organización; involucrar a personas cara a cara por medio de reuniones; obteniendo respuestas de los participantes; y utilizando técnicas especiales para mejorar la participación. Cada tema incluye una descripción de las herramientas claves, por qué son útiles, y cómo pueden ser combinadas con otras técnicas.

**Programa de Investigación Urbana de la Universidad de Griffith** (*Griffith University Urban Research Program*): La Caja de Herramienta de Ciencia Ciudadana (<https://app.secure.griffith.edu.au/03/toolbox/index.php>). Esta Caja de Herramientas es un recurso gratuito de principios y estrategias para mejorar la participación de interesados en la toma de decisiones. Incluye una descripción de más de 60 herramientas de participación ciudadana, casos de estudio, y una bibliografía anotada.

**Banco Asiático de Desarrollo** (*Asian Development Bank – ADB*): Fortaleciendo la Participación para Resultados de Desarrollo: Una Guía para la Consulta y la Participación (<http://www.adb.org/Documents/guidelines/strengthening-participation-for-dev/default.asp>). Esta Caja de Herramientas contiene guías respecto a lo que constituye “la consulta adecuada,” para actividades asistidas por el ADB y contiene directrices operacionales para el desarrollo participativo. Se incluyen nueve herramientas específicas para la consulta y la participación.

## 7.4.6. Herramientas Específicas de Participación Pública

### 7.4.6.1. Herramientas para Informar

#### *Reuniones Públicas*

**Extensión Universitaria de la Universidad Estatal de Ohio** (*Ohio State University Extension*): Planificando y Conduciendo Reuniones Públicas Efectivas: (<http://ohioline.osu.edu/cd-fact/1555.html>). Esta hoja de información ofrece ideas sobre cómo prepararse para lograr una reunión pública exitosa.

#### *Redes En Línea y Herramientas Electrónicas*

##### **Haciendo Funcionar la Red:** Creando Redes En Línea

(<http://www.makingthenetwork.org/index.htm>). Este sitio es un recurso general sobre cómo utilizar nuevas tecnologías para una variedad de propósitos de planificación organizacional. Incluye links para asistir a personas, proyectos, organizaciones y comunidades.

**El Instituto NHS para la Innovación y el Mejoramiento** (*NHS Institute for Innovation and Improvement*): Participación desde el Sillón: Tecnologías Prácticas para Mejorar la Participación (PDF) (<http://www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/armchair20involvement20report.pdf>). Este informe incluye una discusión extensiva (comenzando en la Página 28) sobre herramientas para la Participación desde el Sillón, que es definido como tecnologías que permiten que ciudadanos participen en sus propios términos, incluyendo “desde su propio sillón.” Mientras que la mayor parte de estas herramientas apuntan a informar el público, muchas pueden también utilizarse para obtener información del público.

**El Instituto NHS para la Innovación y el Mejoramiento** (*NHS Institute for Innovation and Improvement*): Guía de Participación desde el Sillón (PDF) (<http://www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/armchairinvolvement.pdf>). Esta guía ofrece principios y desafíos asociados con el uso de tecnologías electrónicas para la participación pública. También ofrece “cartas de juego” para tecnologías específicas. Cada carta de juego describe una tecnología, su potencial beneficio, y cosas a considerar antes de utilizar la tecnología.

### 7.4.6.2. Herramientas para Obtener Insumos

#### *Consultas Apreciativas*

**La Universidad de Case Western Reserve, Colegio Weatherhead de Gestión** (*Case Western Reserve University, The Weatherhead School of Management*): Comunes de Consultas Apreciativas (<http://appreciativeinquiry.case.edu/>). Este sitio ofrece recursos académicos y herramientas prácticas sobre Consultas Apreciativas.

#### *Charrettes*

**Instituto Nacional de Grupos de Consulta Urbanística** (*National Charrette Institute*): Charrettes 101: Planificación Dinámica para Cambio Comunitario (PDF) ([http://www.charretteinstitute.org/resources/files/BuildingBlocks4\\_1.pdf](http://www.charretteinstitute.org/resources/files/BuildingBlocks4_1.pdf)). Esta guía debate lo que divide una planificación urbanística participativa (charrette) de otros procesos de planificación, e identifica los elementos de grupos exitosos.

#### *Grupos de Enfoques*

**Universidad de Lehigh** (*Lehigh University*): Conduciendo un Grupo de Enfoque (<http://www.cse.lehigh.edu/~glennb/mm/FocusGroups.htm>). Este sitio de Internet describe el propósito de los grupos de enfoque y ofrece instrucciones para cada una de las tres principales fases de los grupos de enfoque: planificación, conducción y postactividades.

#### *Círculos de Estudio*

**Instituto de Co-Inteligencia** (*The Co-Intelligence Institute*). Este sitio de Internet (<http://www.co-intelligence.org/P-studycircles.html>) ofrece una introducción a un círculo de estudio y brinda recursos adicionales para aprender sobre esta herramienta.

#### *Café del Mundo*

**El Café del Mundo** (*The World Café*). Este sitio de Internet (<http://www.theworldcafe.com/>) ofrece información sobre el diseño de la planificación y organización de un Café del Mundo. También incluye guías de anfitriones y otros recursos para planificar un Café del Mundo.

### 7.4.6.3. Herramientas para la Construcción de Consenso

#### *Consejo de Asesores Ciudadanos*

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): Caja de Herramientas para Grupos de Asesores Comunitarios (PDF) (<http://www.epa.gov/superfund/community/cag/pdfs/cagtlkctc.pdf>). Esta guía ofrece información respecto a las ventajas de Grupos de Asesores Comunitarios y también instrucciones completas sobre la formación de un Grupo de Asesores Comunitario representativo, sobre cómo escribir declaraciones de misión, y sobre el desarrollo de principios operacionales.

#### *Jurados Ciudadanos*

**Centro para el Proceso Nuevo Democrático, Jefferson** (*The Jefferson Center for New Democratic Process*): Manual de Jurados Ciudadanos (PDF) (<http://www.jeffersoncenter.org/vertical/Sites/%7BC73573A1-16DF-4030-99A5-8FCCA2F0BFED%7D/uploads/%7B7D486ED8-96D8-4AB1-92D8->

[BFA69AB937D2%7D.PDF](#)). Este manual ofrece una explicación completa sobre los elementos claves de planificación de un Proyecto de Jurado Ciudadano, con documentos de ejemplo.

**La Universidad de Newcastle** (*Newcastle University*): Proyectos de Jurados Comunitarios. (<http://www.ncl.ac.uk/peals/dialogues/juries.htm>). Esta Página ofrece vínculos a un número de ejemplos de jurados comunitarios.

#### **Talleres de Consenso**

LEI, The Hague (*LEI, La Haya*) – Manual de Conferencias de Consenso. Este manual (PDF) (<http://www.ncl.ac.uk/peals/dialogues/juries.htm>) describe la herramienta, y ofrece guías paso a paso para organizar conferencias de consenso.

### **7.4.6.4. Herramientas No-tradicionales**

#### **Teatros Participativos**

**La Búsqueda de Terrenos Comunes:** Manual de Teatro Participativo para la Transformación de Conflictos (PDF) (<http://www.sfcg.org/programmes/drcongo/pdf/Participatory-Theatre-Manual-EN.pdf>). Este manual define al Teatro Participativo y describe los diferentes estilos, incluyendo el teatro debate, el teatro invisible, el teatro de imagen, y el teatro “playback.” Si bien el manual se enfoca en el teatro participativo como una herramienta de transformación de conflictos, también puede utilizarse como una herramienta de participación pública.

### **7.4.7. Casos de Estudio de la Participación Pública**

**Departamento de Ambiente, Cambio Climático, y Agua, Gobierno de Nueva Gales del Sur** (*New South Wales Government, Department of Environment, Climate Change and Water*). Esta Página de Internet incluye un número de casos de estudio (<http://www.environment.nsw.gov.au/stormwater/casestudies/index.htm>) que pertenecen a la participación pública respecto a gestión de aguas de escurrimiento de tormentas, incluyendo:

- **Jurado Ciudadano de Bronte Catch.** Es un detallado estudio de caso que describe el por qué y cómo un jurado ciudadano fue utilizado para mejorar la calidad de agua de Bronte Beach en Nueva Gales del Sur. Es un buen ejemplo del nivel *involucrar* de la participación pública.
- **Teatro Callejero de Circus West.** Es un detallado estudio de caso que describe el uso del teatro callejero para hacer llegar un mensaje sobre la contaminación de aguas de tormenta a miembros de la comunidad que posiblemente no hayan sido receptivos a métodos convencionales de educación. Es un buen ejemplo del nivel *informar* de la participación pública.

**Banco Mundial** (*World Bank*): Manual del Banco Mundial sobre la Participación Pública (PDF) ([http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1996/02/01/000009265\\_3961214175537/Rendered/PDF/multi\\_page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1996/02/01/000009265_3961214175537/Rendered/PDF/multi_page.pdf)). Este manual contiene estudios de caso sobre un rango amplio de prácticas participativas del mundo. También incluye sugerencias para practicar en la facilitación para que sectores pobres puedan participar y un apéndice sobre métodos y herramientas.

**Organización Mundial de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación** (*Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO*): Técnicas de Negociación y Mediación para la Gestión de Recursos Naturales: Caso de Estudios y Lecciones Aprendidas (PDF) (<https://www1.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/Castro1.pdf?n=4199>). Este manual adopta una metodología participativa en la construcción de la capacidad para el manejo y la resolución de conflictos sobre recursos naturales en África. Incluye a dos estudios de caso: uno perteneciente al manejo de la fauna silvestre en Namibia; y el otro abordando un conflicto forestal comunitario en Gambia. Ambos ofrecen ejemplos del nivel colaborar de la participación pública.

**Centro Ambiental Regional de Europa Central y Europa del Este** (*Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe*). Este sitio de Internet ([http://archive.rec.org/REC/Programs/PublicParticipation/mediation/case\\_studies.html](http://archive.rec.org/REC/Programs/PublicParticipation/mediation/case_studies.html)) resalta un número de casos de Europa del Este, respecto al uso de la mediación como herramienta de participación y de resolución de conflictos.

**Instituto Sud Africano para el Estudio de Impacto Ambiental** (*South African Institute for Environmental Assessment*): Casos de Estudio de Calabash: Participación Pública en la Región de SADC (<http://www.saiea.com/calabash/casestudies/index.html>). Este manual ofrece seis casos de estudio sobre el uso de la participación pública en estudios de impacto ambiental en la región Sur Africana de Desarrollo Comunitario.

#### **7.4.8. Artículos, Ensayos y Libros de Guía de Participación Pública**

**Centro para el Avance de la Participación Pública** (*Centre for Advances in Public Engagement*): Marco para la Deliberación (PDF) (<http://www.publicagenda.org/files/pdf/CAPE%20Working%20Paper%20Framing%20for%20Deliberation.pdf>). Este ensayo presenta una investigación sobre el impacto de diversos tipos de enmarque de temas sobre la capacidad y voluntad de diversos grupos en participar en diálogos productivos y en la deliberación.

**Centro para el Avance de la Participación Pública** (*Centre for Advances in Public Engagement*): Empezando con el Final en Mente: Una Llamada a la Práctica Deliberativa Llevada con Metas (PDF) ([http://www.publicagenda.org/files/pdf/PA\\_CAPE\\_Paper2\\_Beginning\\_SinglePgs\\_Rev.pdf](http://www.publicagenda.org/files/pdf/PA_CAPE_Paper2_Beginning_SinglePgs_Rev.pdf)). Este ensayo incluye una discusión (empezando en la Página 4) sobre Las 6 Metas de la Deliberación Pública, que incluye aprendizaje de temas, mejorando la actitud democrática, mejorando las capacidades democráticas, mejorando la acción comunitaria, mejorando la toma de decisiones a nivel institucional, y mejorando la resolución de problemas a nivel comunitario.

**Proyecto de Conversaciones Públicas** (*Public Conversations Project*): Fomentando el Diálogo a Través de las Brechas (PDF) ([http://www.publicconversations.org/docs/resources/Jams\\_website.pdf](http://www.publicconversations.org/docs/resources/Jams_website.pdf)). Este libro de guía ofrece una metodología anclada filosóficamente. El diálogo es definido como una conversación en la que las personas con diversas creencias y perspectivas buscan desarrollar una comprensión

mutua. El libro de guía también incluye instrucciones sobre planificación y facilitación de diálogos.

**Asociados de Interacción** (*Interaction Associates*): Del Conflicto al Consenso (<http://www.interactionassociates.com/ideas/conflict-consensus>). Este breve ensayo blanco presenta tres tareas para los líderes para mover a grupos del conflicto hacia el consenso.

**Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación** (*National Coalition for Dialogue & Deliberation - NCDD*): Guía de Recursos sobre la Participación Pública (PDF) ([http://www.ncdd.org/files/NCDD2010\\_Resource\\_Guide.pdf](http://www.ncdd.org/files/NCDD2010_Resource_Guide.pdf)). Este recurso en línea ofrece descripciones de, y links a, un número de recursos recomendados por el NCDD, incluyendo herramientas útiles para facilitadores, artículos sobre la participación pública, recursos de participación en línea, así también como información sobre los principios centrales de la participación pública y la información sobre los “Canales de Práctica” de la NCDD.

**Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos** (*U.S. Environmental Protection Agency – EPA*): Manual de Mejores Decisiones Mediante la Consulta y la Colaboración (PDF) (<http://www.epa.gov/publicinvolvement/pdf/betterdecisions.pdf>). Este manual ofrece guías detalladas sobre elementos variados de la participación pública, incluyendo beneficios para las agencias patrocinantes, conduciendo estudios de situación, implementando el proceso, y sobre cómo beneficiarse de los resultados de los procesos.

## 7.5. Glosario de Términos de Participación Pública

**Agencia Patrocinante:** La organización responsable de informar al público y obtener insumos del público para incidir en un proceso de toma de decisiones. Esto incluye a las personas que toman las decisiones dentro de la organización y a cualquier otra persona dentro de la organización que pueda afectar la decisión o la participación pública en el proceso.

**Colaboración:** Un proceso en el cual la partes acuerdan trabajar conjuntamente y de manera cooperativa para resolver problemas de común entendimiento.

**Comportamientos de Participación Pública:** Los comportamientos que encapsulan a los principios de la auténtica participación pública y establecen el tenor del proceso de la participación pública. Estos incluyen:

- **Transparencia:** el acto de promover la responsabilidad (*'accountability' en inglés*) y proveer información a los ciudadanos sobre lo que el gobierno está haciendo.
- **Apertura:** el acto de incluir a múltiples intereses e interesados en procesos de toma de decisión.
- **Humildad:** el acto de hacer algo por el interés de otra persona o grupo de personas.
- **Respeto:** el acto de honrar a alguien o a algo por medio de la demostración de sentimientos positivos mediante el lenguaje o los gestos.
- **Honestidad:** el acto de hacer algo que es considerado justo y veraz.
- **Confiabilidad:** el acto de hacer algo que es esperado o que se ha prometido.
- **Flexibilidad:** el acto de cambiar de acuerdo a las circunstancias o cambiar por la persuasión, o la consideración de múltiples opciones.

- **Elasticidad:** el acto de recuperarse rápidamente de los fracasos.

**Consenso:** Un resultado de los grupos de toma de decisiones en el cual el grupo desarrolla un acuerdo que es lo suficientemente bueno (aunque no sea necesariamente perfecto) para que todas las personas en la mesa estén dispuestas a apoyarlo.

**Construcción de Capacidad:** En el contexto de la participación pública, *la construcción de capacidad* es un proceso en el cual la agencia patrocinante o el facilitador mejora la capacidad del interesado y de las comunidades para que puedan participar entre ellos y en el proceso de toma de decisiones.

**Construcción de Consenso:** Un proceso en el cual las personas acuerdan trabajar conjuntamente y de manera cooperativa para resolver problemas comunes en un escenario relativamente informal. Es una técnica que se puede utilizar para juntar tempranamente a representantes de diversos grupos de interés en procesos de toma de decisiones. Un facilitador asiste a los participantes a diseñar e implementar sus propias estrategias para desarrollar soluciones en grupo a los problemas.

**Capacidades Culturales:** Una colección de capacidades que permiten a una persona a comunicar e interactuar efectivamente con personas de diversas opiniones, intereses, o valores. Estas capacidades son utilizadas por la agencia patrocinante durante procesos de participación pública para proveer información y para construir relaciones efectivas con interesados claves.

**Declaración de Meta:** En el contexto de la participación pública, una declaración de meta es el propósito bien definido de un plan que es real, práctico y compartido. Una meta es establecida durante el mapeo de un proceso de toma de decisiones a fin de que todos los interesados entiendan plenamente el proceso de toma de decisiones que se está utilizando.

**Diálogo:** Una conversación estructurada, o serie de conversaciones, que apuntan a crear, profundizar y a construir relaciones humanas y entendimiento. La meta del diálogo es comúnmente y simplemente mejorar el entendimiento y la confianza interpersonal.

**Escucha Activa:** Una forma de escuchar, diseñada para solicitar toda la información posible del que habla, a fin de entender el contenido de lo que se está diciendo, las emociones del que habla, y para hacer que el que habla sienta que él o ella haya sido escuchado(a). La escucha activa implica el uso de comportamientos no-verbales para demostrar interés en lo que el que habla está diciendo, el uso de preguntas abiertas para solicitar información del que habla, y parafrasear o resumir información para confirmar la comprensión.

**Espectro de Participación Pública:** El Espectro de la Asociación Internacional para la Participación Pública consiste en cinco niveles de participación pública, desde simplemente informar al público sobre las decisiones que se tomarán, hasta la puesta del poder de toma de decisión final en las manos del público. Cada nivel implica una meta explícita. Los cinco niveles del espectro y las metas asociadas a éstos, son:

- **Informar:** darle al público información balanceada y objetiva para asistirles a entender el problema, sus oportunidades alternativas y/o sus soluciones;

- **Consultar:** obtener respuestas públicas sobre el análisis, alternativas y/o decisiones;
- **Involucrar:** trabajar directamente con el público durante el proceso para asegurar que las inquietudes del público y sus aspiraciones son permanentemente entendidas y consideradas;
- **Colaborar:** establecer relaciones con el público en cada aspecto de la decisión incluyendo el desarrollo de alternativas y en la identificación de la solución preferida;
- **Empoderar:** poner la decisión final en las manos del público.

**Estudio de Situación:** El proceso de recopilar información para determinar el programa de participación pública y las técnicas que son factibles y más apropiadas según las circunstancias. El propósito central de un estudio de situación es identificar las condiciones necesarias para lograr un proceso de participación pública exitoso de manera que la agencia patrocinante y los interesados estén involucrados en un propósito común.

**Facilitación:** Un proceso utilizado para asistir a un grupo de personas o partes para poder tener una discusión constructiva sobre un tema complejo o potencialmente controvertido. El facilitador brinda asistencia ayudando a las partes a establecer las reglas bases de la discusión, promoviendo la comunicación efectiva, solicitando opciones creativas, y manteniendo el grupo enfocado y en su curso.

**Gestión de Conflictos:** La capacidad de reconocer y gestionar las dinámicas de conflictos, para facilitar que las partes de una disputa puedan trabajar conjuntamente en un proceso de toma de decisiones. La gestión del conflicto típicamente involucra a un trabajo avanzado con contrincantes para determinar los temas a ser discutidos, el uso de reglas de base, las normas de grupos para guiar al comportamiento, y el uso de un facilitador para manejar la discusión.

**Herramientas en Persona:** Técnicas que una agencia patrocinante puede utilizar para obtener insumos o para informar al público en un escenario cara a cara. Estas incluyen talleres, grupos de enfoque, comités de asesoramiento ciudadano y votación por teclado.

**Herramientas Remotas:** Técnicas que una agencia puede utilizar para obtener insumos o para informar al público en una situación cara a cara. Estas incluyen hojas para comentarios, encuestas, y Páginas de Internet.

**Interesados:** Las personas o comunidades que son afectadas por el trabajo de una agencia, quienes tienen incidencia o poder sobre ella, o que tienen un interés en su conclusión positiva o negativa. Esto incluye personas y comunidades con el poder tanto de impedir o posibilitar el trabajo de la agencia.

**Intereses:** Las necesidades, esperanzas, temores o motivaciones que subyacen a las metas o resultados esperados de un individuo o de un grupo (conocidos como su posición). Cuando los interesados en un proceso de participación pública se enfocan en sus intereses y no en sus posiciones, se incrementa la probabilidad que la decisión que se tome satisfaga los intereses múltiples de un grupo diverso de interesados.

**Marcos:** Formas de definir un problema. Algunas personas pueden definir un problema en términos de derechos, mientras que otros lo definen en términos de intereses o poder relativo. A veces se refiere a estas diferentes posiciones como diferentes “marcos.”

**Participación Pública:** Un proceso que consiste de una serie de actividades y acciones dirigidas por una agencia patrocinante u otra entidad tanto para informar al público como para obtener sus aportes. La participación pública brinda a interesados la oportunidad de incidir en las decisiones que afectan a sus vidas. Otros términos para la participación pública incluyen el involucramiento (*‘involvement’ en inglés*) del público y abordaje (*‘engagement’ en inglés*).

**Terreno Común:** Una colección de opiniones, intereses, o valores, que personas o grupos comparten entre sí, aunque no necesariamente estén de acuerdo sobre otros temas. Encontrar el terreno común es una técnica para facilitar el diálogo y puede ser la base para que las partes lleguen a un acuerdo o entendimiento mutuo.