

Tercera Parte

Gobierno Local de Toronto

Capítulo tres

Participación ciudadana en gobiernos locales

Sección uno

Introducción al tema

1. Aclaraciones iniciales

En este Capítulo se abordan las experiencias, mecanismos y herramientas de participación ciudadana, fundamentalmente correspondientes a la ciudad de Toronto y, en forma subsidiaria, los referidos a la ciudad de Victoria, ya que esta última fue tomada como marco de referencia para el primer gobierno.

La fuente primaria de información es Meg Shields, quien se desempeña como Consultora Senior sobre Políticas Institucionales y Estratégicas (*Senior Corporate Management & Policy Consultant Strategic and Corporate Policy*). Sus dichos surgen de una entrevista realizada en octubre de 2010. El área donde se desempeña está dentro del *City Manager's Office*. Su función más fuerte es la de liderar la Estrategia de CE (*Civic Engagement*) de ese gobierno local (*City's Civic Engagement Strategy*).

Shields ha sugerido una serie de fuentes consistentes en documentos entregados en mano o enviados por e mail o indicaciones sobre textos/páginas web que hemos ubicado posteriormente por Internet. Estos son:

- Environment Assessment EA Law of Ontario⁹⁰, identificado como “EA Ontario”.
- *Toronto: Civic Engagement Strategy: Transition to 2010-2014 Term. Council Briefing*⁹¹, identificado como “CE Strategy”.
- *Civic Engagement of the City of Victoria*⁹², identificado como “CE Victoria”.
- “*We’ve Got to Stop Meeting Like This*”, de Barnard, K. y Samita, L., producido por *Healthy City Toronto*, en conjunto con Meg Shields en 1998:, en adelante “Barnard”⁹³.

90 http://www.ene.gov.on.ca/environment/en/industry/assessment_and_approvals/environmental_assessments/STDPROD_075551.html
http://www.ene.gov.on.ca/environment/en/industry/assessment_and_approvals/environmental_assessments/STDPROD_075690.html

91 <http://www.toronto.ca/civic-engagement/council-briefing/pdf/1-1-29.pdf>.

92 <http://www.victoria.ca/residents/pdfs/engaging-our-citizens-foundations-for-success-v2.pdf>

93 <http://ohperry341.freemason.com/Documents/36%20Ways%20to%20Encourage%20Civic%20Participation.PDF>

- Sitio Web de CE: <http://www.toronto.ca/civic-engagement/>, en adelante: “Sitio Web CE”.
- “*Corporate Civic Engagement Strategy – Divisional and Program Engagement Supports Staff Report Information only*” del *City Council* al *City Manager*, Junio 30, 2011⁹⁴. El mismo se identifica como “Staff Report”.

Cuestiones terminológicas y usos de idioma

En este texto aparece mencionado el tema de la participación como “Civic Engagement” o CE. A veces también se incluye el término en castellano: “involucramiento ciudadano” o sólo “involucramiento”. Hemos decidido, como criterio general, mantener muchas palabras en inglés, las más relativas a nombres institucionales, programas o nombres específicos, a fin de que el lector pueda buscar más información utilizando los términos clave.

2. Precisiones conceptuales

El “Staff Report” define al CE como una relación activa, intencional y con propósito entre el público y el gobierno. El propósito, desde el gobierno, es trabajar con el público para apoyar su comprensión acerca del funcionamiento del sistema y su acceso a los servicios, programas y oportunidades de participación. La participación pública contribuye al proceso de tomas de decisiones del *City Council* mediante la identificación de temas nuevos y emergentes, proveyendo retroalimentaciones y recomendando mejoras para los servicios gubernamentales existentes, programas y políticas, participando en el desarrollo de una visión común, y, finalmente, monitoreando los planes y estrategias del gobierno local.

A veces se identifica erróneamente al CE con la consulta pública, ignorando que las actividades que involucra el término son mucho más amplias y variadas. Las mismas van desde los aspectos informativos y educacionales, actividades discursivas y deliberativas, hasta el empoderamiento ciudadano a través de la toma de decisiones compartidas.

En cuanto a su impacto, la participación en la vida pública está directamente relacionada con los sentimientos sobre eficacia política (Barnard, 5). Además, están convocados por el gobierno, pueden llegar a expresar las necesidades de la comunidad y lograr su satisfacción. Esos sentimientos pueden ir disminuyendo debido a la falta de acceso y al desconocimiento del sistema político. Por tanto, una precondition central es la comprensión de los procesos, funciones y roles del gobierno. En la medida en que los ciudadanos perciben que la estructura y funciones del gobierno son desconcertantes, remotas e inaccesibles, la voluntad de participación va disminuyendo.

Un punto importante en esta política es generar una formación cívica adecuada. Parte importante del trabajo de Shields se relaciona con este tema. Consiste en dar tanta información sobre el sistema político y el gobierno como sea posible para que la gente pueda decidir cómo cambiarlo y no que sea el gobierno el que da las indicaciones de cómo hacerlo. Lo importante es que los ciudadanos sepan cómo se conforma el sistema para poder arribar a una decisión fundada.

Vinculado con dicha formación, se encuentra el Programa “*Toronto Civic 101*”, que luego veremos. Refiriéndose a él Shields afirma que la gente

94 <http://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2011/cc/bgrd/backgroundfile-39429.pdf>.

tiene muchas maneras de aprender. Algunos pueden sentirse cómodos mirando videos online (disponibles en ese Programa como ya se mencionará), otros prefieren hablar sobre los temas, y también se encuentra la gente que quiere tomar una posición más activa leyendo y realizando actividades. Desde esa concepción, su área creó dicho programa permitiendo que cada cual sostenga su estilo de aprendizaje.

Lo mismo pasa con la participación:

algunos quieren estar en sus casas y participar online, otros no quieren participar en un debate grande, sólo dicen lo que quieren decir y se van, otros quieren participar, conversar con otra gente y exponer sus ideas. Hay que darles a todos una oportunidad considerando sus necesidades y diferencias.

Es importante estar alerta, además, en cómo la gente entiende la información, cómo la procesa y cuál es su aporte posterior al respecto.

La formación cívica no está dedicada sólo a adultos. También se ocupan de la educación en CE para niños y adolescentes. Shields comenta que, en Ontario los chicos aprenden sobre su gobierno local en quinto y noveno grado. Para acompañar esta tarea, el gobierno local crea recursos pedagógicos para que ellos aprendan sobre él. Cuenta que hace unos años fue a una sesión con maestros que estaban enseñando sobre el gobierno local y pudo verificar que los maestros no sabían mucho ya que el contenido impartido era muy antiguo y desactualizado. Constató que en la escuela enseñaban bastante sobre el gobierno federal, pero muy poco sobre el gobierno municipal. Esa fue una experiencia en particular, pero permitió plantear en su área el desafío de mejoramiento. Así es como se mantiene una red para profesores secundarios que enseñan estos temas.

Respecto a la formación cívica de niños y adolescentes, Daphne Donaldson (nuestra entrevistada para el Capítulo “Gestión de la Información” (Capítulo anterior) relata que ellos tienen un Programa para chicos llamado “*Mock Council*”, destinado a enseñar cómo funciona el gobierno. Ellos les dan recursos educativos a los maestros y después los chicos van al *City Council* para ver “in situ” su funcionamiento. En el gobierno federal son muy comunes las simulaciones de participación cívica en los distintos órganos legislativos destinados a estudiantes secundarios.

Comenta que “nosotros hacemos tours por este edificio. En esos tours incluimos un componente educacional para el *High School*. Ellos pueden asistir a las deliberaciones en los *Council Meetings* y observar esas reuniones desde la galería”.

2.1. Casos de involucramiento cívico

Conforme a los dichos de Shields, los casos de involucramiento ciudadano son diversos y nunca se dan de la misma manera, excepto en algunas situaciones muy específicas, sumamente reglamentadas. Estas últimas se plantean cuando se está frente a la realización de obras muy importantes como edificios, autopistas, puentes, etc. En esas situaciones se deben realizar siempre evaluaciones medio ambientales (*Environment Assessment*), donde la ciudadanía es parte. Para ello cuentan con estándares muy específicos impuestos por el gobierno provincial, en este caso, Ontario.

Según la normativa mencionada (EA Ontario), el público es invitado a participar en una evaluación ambiental (*Environment Assessment-EA*) desde

las etapas más tempranas, con el fin de identificar los problemas y preocupaciones específicas que surgen de cada proyecto propuesto. Este proceso debe anteceder a la toma de decisiones irreversibles. La ciudadanía puede involucrarse mediante la participación en reuniones públicas, *Open Houses* (jornadas de puertas abiertas) y otros foros públicos organizados por el proponente⁹⁵. Otro tipo de proyectos con alta estandarización provincial es el relacionado al Diseño y Planeamiento Urbano.

Por otra parte, cuenta con otro tipo de participación formal. Tal el caso de las elecciones y la votación, hablar en comités y con los concejales (*deputations*). En contraposición, la participación puede ser de tipo informal, como es el caso de las reuniones públicas, integrar un *Think Tank* o un *Focus Group*, y muchos otros métodos que se verán al final de este Capítulo. Ninguno de estos métodos son requeridos ni están estandarizados normativamente.

La entrevistada comenta, respecto de los métodos, que no existe uno mejor que otro. Hay que identificar cuál sirve en cada situación concreta e, inclusive, cómo pueden combinarse.

Cuenta que el municipio utiliza una amplia gama de procedimientos ya que ofrece diferentes tipos de debates y maneras de involucramiento, sin pautas precisas. De todos modos, existen constantes avances por organizar algunos estándares y protocolos. En ese sentido, y como surge de la entrevista, gobiernos locales como los de Victoria, han logrado un progreso mayor hacia un “*Engagement Framework*”. Este marco fue especialmente recomendado por la entrevistada y citado como fuente. El mismo será lo que analizaremos en la Sección tres de este Capítulo.

2.2. Importancia del contrato entre gobierno y ciudadanía

Shield comenta que uno de los estándares que están desarrollando apunta a detallar, desde el comienzo, de qué manera se utilizará la opinión pública, si se le permitirá al público que vuelva a contribuir con ideas sobre ese asunto o qué se hará con esa información. El contrato es muy importante porque, si no está claro, la gente abandona de inmediato la participación. Por eso las propuestas de CE deben ser muy explícitas, por lo menos, en algunos puntos.

Por el otro lado, el compromiso de los “*Practitioners*”⁹⁶ con el público debe ser real verdadero y honesto. No hay que desarrollar actividades de CE porque no se tiene nada mejor que hacer. Cada propuesta debe ser inteligente, no frívola o que termine significando una pérdida de tiempo.

Nuestra entrevistada trae a colación otro punto importante es la oportunidad (*Timing*). Por ejemplo, si el gobierno está pensando en hacer algo en el término de diez años, ¿es oportuno que sea ahora cuando se involucra la gente? ¿Se tiene suficiente información? ¿Se sabe lo necesario sobre el contexto? ¿Los funcionarios están listos para dar el debate? ”No se junta a la gente y

95 Existen muchas oportunidades para participar en estos procesos: durante la preparación de los términos de referencia o del pliego de condiciones, formulando observaciones al Ministerio después de la presentación de dicho pliego o cuando la revisión es publicada, durante la planificación o en la revisión y comentarios sobre la documentación preparada por el proponente. El gobierno tienen plazos legislativos sobre el proceso de decisión para asegurar que la revisión de los términos de referencia y de la evaluación medio ambiental sean completados dentro de un tiempo razonable. Como mínimo, la revisión y decisión sobre el pliego de condiciones es de 20 semanas. La normativa describe otros términos, también muy específicos, como ser cuándo hacer publicidad, cuándo notificar, etc.

96 En este caso refiere al personal que trabaja en programas o proyectos relacionados con CE.

se le dice: “urgente, urgente,” y después no se toman decisiones. Tampoco se los junta para algo urgente y después se les dice la decisión ya está tomada, o se tomó hace dos años”.

La siguiente es una pequeña herramienta que están usando con los “*practitioners*” para que puedan ser claros y sepan cuál es ese contrato que están proponiendo al público.

Nosotros (¿quién es el responsable?) **necesitamos**
entender los puntos de vista de (¿quiénes son los participantes?) **acerca**
de (¿cuál es el asunto?) **en el contexto**
de (¿qué es lo que ha pasado hasta ahora en ese tema?)
..... **de modo que** (¿quién es responsable por la adopción de medidas o el uso de
los resultados?) **podamos** (¿cuál
es la decisión o acción a ser tomada?)
..... **por** (línea de tiempo: ¿cuándo debe acontecer la decisión
o acción?) **para el**
logro (¿cómo esta decisión o acción puede ayudar a ampliar los objetivos del gobierno o el propio
proyecto?)

Imagen 1. Formulario enviado por Shields vía e mail. 22/02/2012.

Shields agrega:

Quando decimos “nosotros” ¿a quién nos estamos refiriendo? ¿al City Council, al personal del gobierno, a mí? ¿Quién está a la cabeza de este trabajo?”

Hay que ser muy específico con respecto a quién se lo pide y qué se les pide a los ciudadanos, si se le pide a la gente que elija entre una cosa o la otra hay que decírselo, en vez de convocar a reuniones para que expresen sus ideas cuando en definitiva se trata de trabajar con opciones.

¿Cuál es la responsabilidad asumida cuando se comprometen a actuar? ¿Ellos están juntando la información para que el Council haga algo, o para que el staff la considere? ¿Se trata de lograr una decisión o una acción sobre un asunto específico? Hay que identificar a cuál momento del ciclo de la política incumbe la participación.

Avanza Shields:

¿Cuál es la línea de tiempo? ¿Dentro de los dos próximos años? ¿En las próximas seis semanas? ¿Cuál es el valor agregado que logra el gobierno con la participación?

Por otra parte, debe tenerse en claro lo que se pretende hacer. “¿Se está informando, consultando, se está manteniendo un diálogo?”

Otras preguntas a tener en cuenta:

¿Por cuál medio se comunicará? ¿Por los medios públicos, online, se trata de una conversación o debate presencial? ¿Se usarán redes sociales?

¿Qué herramienta se utilizará? ¿Qué se hará con los datos?

¿Se hará con el líder del personal o con el Council?

¿Qué se hace con la información obtenida? ¿Se la manda al Alcalde? ¿Al City Council?

¿La información que se dará al público es información “en bruto” o es información elaborada?

Shields además plantea la necesidad de respetar determinados principios, como los de transparencia, responsabilidad por lo que se hace y accesibilidad. La accesibilidad es muy importante por la diversidad de población con la que tratan. Respecto a la transparencia y responsabilidad, comenta que

a veces siente que deben “sobrevender” un involucramiento para lograr que la gente participe. Por ejemplo, decir que creará una ciudad entera todos juntos y que ellos ayudaran a darle forma a un nuevo futuro. Pero en realidad no tendría que ser así para involucrar a la gente. Por ejemplo, si se trata del tamaño y forma de un edificio, hay que decirle a la gente que se trata del tamaño y la forma de un edificio y armar un debate acerca de eso.

3. Actividades de Civic Engagement y estructura administrativa⁹⁷

La entrevistada suministró el gráfico siguiente, donde se explican las actividades de CE sobreimpresas en la estructura organizativa.

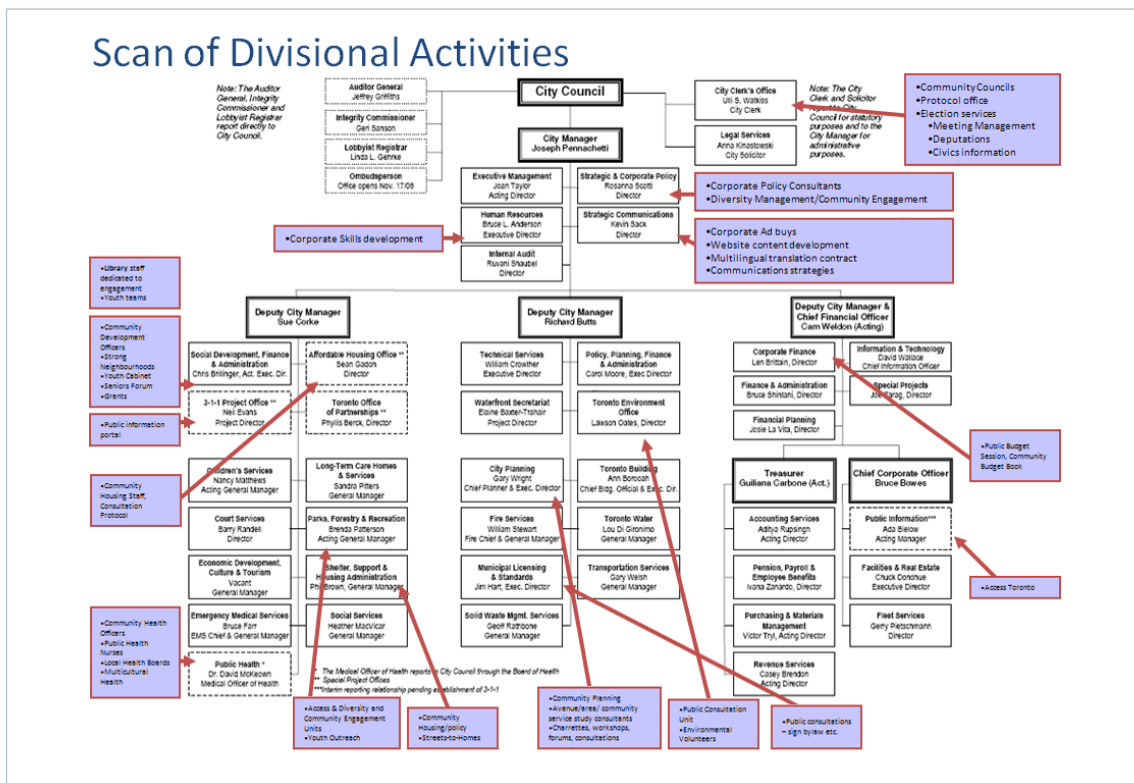


Gráfico 1. Aportado por Shields vía e mail. 22/02/2012.

Las flechas rojas, y las etiquetas lilas con anotaciones, muestran las actividades de CE (Civic Engagement) que, como vemos, recorren toda la estructura de gobierno.

97 Aporte de Meg Shield, enviado por e mail el 22/02/12

Explicación del Gráfico

Este gráfico ha sido fruto de un trabajo colectivo, tal como lo reconoce Shields en su e mail:

Cuando empezamos a trabajar con los “engagement practitioners” nosotros les pedimos a ellos que identifiquen sus áreas dentro del organigrama así podíamos mapear dónde estaban trabajando. Rápidamente empezaron a agregar etiquetas. En otras palabras, su trabajo transcurre en todas las divisiones del gobierno local.

Por problemas de visualización del gráfico, reproduciremos a continuación (con sus respectivas traducciones) las etiquetas agregadas y las áreas donde sus trabajos tienen lugar, a saber:

Área superior de la imagen del organigrama

Cuadros lilas ubicados en el sector superior derecho:

- City Clerk’s Office
 - *Community Councils* (Concejos de la comunidad),
 - *Protocol Office* (Oficina de protocolo), y
 - *Election services* (Servicios para las elecciones): *Meeting Management* (gestión de reuniones), *Deputations* (comentarios de ciudadanos ante algún comité) y *Civic Information* (Información cívica).
- Strategic & Corporate Policy (Estrategia y Política Institucional) (sobre el que se avanzará más abajo)
 - *Corporate Policy Consultants* (Consultores de políticas institucionales).
 - *Diversity Management* (Gestión de la diversidad/*Community Engagement* (Involucramiento comunitario).
- Strategic Communications
 - *Corporate Ad buys* (Anuncios de compras organizacionales).
 - *Website content development* (desarrollo de contenidos del Website).
 - *Multilingual translation contract* (Contrato de traducción multilingual).
 - *Communications strategies* (Estrategias comunicacionales)

Cuadros lila ubicado en el sector superior derecho

- Human Resources
 - *Corporate Skills development* (Desarrollo de competencias organizacionales).

Cuadro lila ubicado en el extremo inferior

- Toronto Environment Office
 - *Public Consultation Unit* (Unidad de consulta pública).
 - *Environmental Volunteers* (Voluntarios para Medio Ambiente).

Área media de la imagen

Cuadros lila ubicados en el sector medio derecho

- (suelto): *Library staff dedicated to engagement* (personal de la Biblioteca dedicado al involucramiento ciudadano).
- *Youth teams* (equipos de jóvenes).

- Social Development, Finance & Administration (Desarrollo Social, Finanzas y Administración)
 - *Community Development Officers* (Funcionarios de desarrollo para la comunidad).
 - *Strong Neighbourhood* (Barrios fuertes).
 - *Youth Cabinet* (Gabinete para la juventud).
 - *Senior Forum* (Foro para la tercera edad).
 - *Grants* (Subsidios).
- 311 Project Office
 - *Public information portal* (Portal de información pública).
- Affordable Housing Office (Oficina de Viviendas Accesibles)
 - *Community Housing Staff* (Personal de viviendas para la comunidad).
 - *Consultation Protocol* (Protocolo de consultas).

Área inferior de la imagen

Cuadros lilas ubicados en el sector inferior derecho:

- Corporate Finance
 - *Public Budget Session Community* (Sesión comunitaria sobre el presupuesto público).
 - *Public Budget Session, Community Budget Session, Community Budget Book* (Sesión del presupuesto público, Sesión de presupuesto de la comunidad, Libro del presupuesto de la comunidad).
- Public Information
 - *Access Toronto*.

Cuadros lilas ubicados abajo:

- City Planning (Planamiento de la Ciudad)
 - *Community Planning* (Planeamiento de la comunidad).
 - *Avenue/area/community service study consultants* (Avenida/área/ consultores de estudios de servicios para la comunidad).
 - *Charretes, workshops, forum, consultations* (Charretes, talleres, forum, consultas).
- Municipal Licensing & Standards (Licencias municipales y estándares)
 - *Public consultations* (consultas públicas).
 - *Sign by law* (Carteles admitidos por las ordenanzas).
 - Etc.
- Park, Forestry & Recreation (Parques, Bosques y Recreación)
 - *Access & Diversity and Community Engagement Units* (Acceso & Diversidad y Unidades de involucramiento comunitario).
 - *Youth Outreach* (Asistencia a la juventud).
- Shelter, Support & Housing Administrations (Administraciones de Refugio, Apoyo y Vivienda)
 - *Community Housing/Policy* (Viviendas para la comunidad/Política).
 - *Streets-to-Homes* (Desde las calles a los hogares).

Cuadro lila ubicado en la izquierda inferior:

- *Public Health* (Salud Pública)
 - *Community Health Officers* (Funcionarios de salud para la comunidad).
 - *Public Health Nurses* (Enfermeras de salud pública).
 - *Local Health Boards* (Juntas de salud locales).
 - *Multicultural Health* (Salud multicultural).

4. El órgano supervisor y de coordinación: *Strategic & Corporate Policy*⁹⁸

La función gubernamental de CE está alojada en el *Strategic & Corporate Policy* (S&CP), *Division of the City Manager's Office*. Esa función tiene tres componentes clave (Staff Report, 3):

1. desarrollar modelos participativos para el CE a fin de promover el diálogo útil, la educación cívica y la toma de decisiones informada;
2. mejorar la difusión e inclusión de actividades para asegurar la diversidad de opiniones, perspectivas y experiencias; y
3. proveer la coordinación y asesoramiento estratégico dentro del *Toronto Public Service*⁹⁹ con el objeto de mejorar la coordinación a través de las divisiones de gobierno, los vecindarios y las comunidades.

Son las distintas divisiones del gobierno las que sostienen el CE. Esto incluye al personal que trabaja en cuestiones eleccionarias, en comunicaciones, desarrollo comunitario, divulgación, acceso y diversidad, política y funciones de atención al público, en servicios como salud pública, recreación, parques, viviendas, asistencia social, desarrollo económico, empleo, agua, transporte, planeamiento, basura sólida, medio ambiente, cuidados de largo plazo, servicios a niños, edificios y el *City Clerk*. Las políticas de CE también comprenden la Biblioteca Pública de Toronto (*Toronto Public Library*), los servicios de bomberos, servicios de policía; así como también a las ABCC's que involucran al público a través de sus juntas de gobierno; programas y oportunidades de voluntariado.

Las funciones del personal del *Strategic and Corporate Policy* (S&CP) son las siguientes:

- Proveer asesoramiento y apoyo al personal involucrado en trabajos del CE en todo el gobierno así como ayudar a planificar, desarrollar, entregar y evaluar el CE en sus respectivas divisiones. Ello incluye también las iniciativas de *Open Data*.
- Sostener la construcción y mejoramiento de las competencias. Para ello, todos los empleados del gobierno y los funcionarios electos tienen acceso a un Portal interno online, que cuenta con recursos, *newsletter*, *blogs*, *training* e investigaciones de involucramiento. El S&CP se reúne y asesora regularmente a las divisiones y agencias gubernamentales sobre metodologías de involucramiento, gestión de datos, difusión,

⁹⁸ La fuente de información utilizada en este acápite es el "Staff Report" ya comentado. En el mismo se menciona el *Civic Engagement Strategy*.

⁹⁹ El *Toronto Public Service* es el encargado de proveer los servicios del gobierno local.

investigaciones, evaluación, mejores prácticas y comunicación para asegurar que las prácticas de CE sean accesibles, inclusivas, oportunas, útiles y efectivas (ver la imagen siguiente):

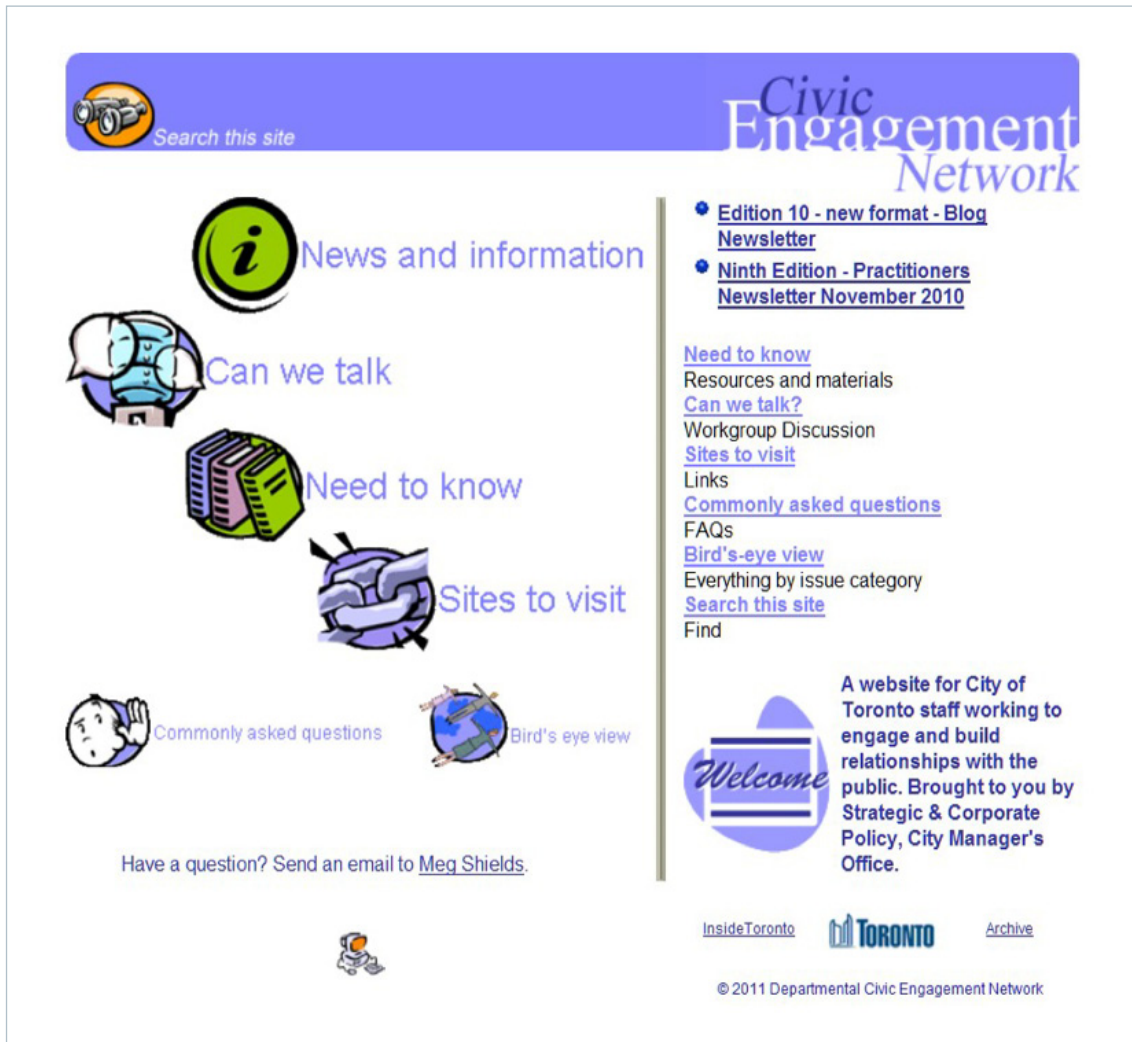


Imagen 2. cedida por Shields, 2010.

Comenta Shields que en este Portal todos pueden debatir sobre diferentes temas vinculados e identificar casos de estudio.

También cuenta con una sección sobre indicadores de medición.

- Presta asistencia de CE a todo el gobierno en cuestiones complejas, multifacéticas o multisectoriales, en temas tales como planificación estratégica, presupuesto, gobernanza o revisión de los servicios básicos.
- Sostiene la formación cívica y el acceso e inclusión de la población a los procesos de toma de decisiones y con las iniciativas de involucramiento. Mencionamos como ejemplo:
 - *El Sitio Web de CE* (www.toronto.ca/civic-engagement) que contiene guías introductorias de cómo el gobierno trabaja; una lista concentrada (junto a un mapa) de las consultas del gobierno, talleres y reuniones públicas (ubicables por lugar, día y palabra clave); recursos sobre involucramiento ciudadano y enlaces a información sobre los servicios públicos (incluso con videos), el sitio de *Open Data* ya

visto en el Capítulo 2¹⁰⁰, noticias públicas y designaciones; y links a redes sociales.

Title	Location	Category
▪ Allen Road Study	Wards 9, 10, 15, 21	Transportation
▪ Animals By-Law	City-wide	Licensing
▪ Basement Flooding & Stormwater Management	City-wide	Water
▪ Bikeway Network New Trails	City-wide	Cycling
▪ Design Review Panel	City-wide	Planning

Imagen 3. <http://www.toronto.ca/civic-engagement/consultations.htm>.

- *Toronto Civic 101*: Consiste en una serie concatenada de eventos formativos (seis sesiones), realizada durante el 2009, y destinada a 950 solicitantes. Tuvo por objetivo la formación sobre de la toma de decisiones, las finanzas, el planeamiento y las elecciones. Aseguró una completa cobertura de representación geográfica y un amplio abanico de edades, tiempos de residencia, diversidad y experiencia. Se ha registrado este desarrollo en un Portal web con videos y presentaciones, enlaces a material de referencia y ejercicios de aprendizaje disponible para el público en general a fin de que pueda seguir online estas actividades. Esta experiencia será vista en la Sección dos de este Capítulo, punto 3.1.

100El sitio de *Open Data* es http://www1.toronto.ca/wps/portal/open_data/open_data_home?vgnextoid=b3886aa8cc819210VgnVCM10000067d60f89RCRD)

- *Apoyo a proyectos organizacionales* como el *City Manager's Highrise Outreach initiative* destinada a la inscripción de votantes para las elecciones de 2010, formación sobre elecciones para los “*engagement practitioners*”, y traducción multilingual e interpretación para la revisión de servicios básicos (*Core Service Review*)¹⁰¹.

Debido a que no existe un único enfoque de CE, el staff examina el tema que debe manejar, los stakeholders y capacidad comunitaria y demográfica, las potenciales barreras para la participación, los antecedentes relacionados, y los datos existentes. Después selecciona las metodologías (o metodología) más apropiadas.

El desarrollo de la Estrategia de CE también incluye, en relación a este organismo:

- El sostenimiento de los “*engagement practitioners*” en todas las organizaciones del gobierno a través de continuas actualizaciones del Portal Interno (Imagen 2).
- Desarrollo de un protocolo de CE para el personal.
- Lanzamiento de una plataforma online de involucramiento y consulta con herramientas Web 2.0 y funciones de Redes Sociales.
- Construcción de un *Database* (Banco de datos) para el registro, seguimiento, monitoreo y reporte para las consultas realizadas por el gobierno y sus divisiones.

5. Contexto institucional del CE

Schiels nos informa que el gobierno cuenta con 55.000 empleados, de los cuales 200 trabajan a tiempo completo en involucramiento cívico, mientras otros 200 más trabajan medio tiempo.

Entre la gente de su *staff* hay profesionales de todo tipo. Algunos se han diplomado, o poseen certificados de mediadores. En el staff hay otra gente que trabaja en promoción y son planificadores urbanos. Personalmente, Shields comenta que posee un título en Psicología Infantil. Esto revela que la procedencia profesional puede ser múltiple, sin embargo *la pasión por el CE es única, y eso es lo que los une*.

Están los “*engagement practitioners*” que son 600 funcionarios que están bajo su supervisión. Los mismos están comprometidos con prácticas de involucramiento cívico. Son gerentes o diseñan políticas de involucramiento¹⁰². Algunos trabajan sobre el desarrollo comunitario, otros evalúan la actividad legislativa o ayudan en reuniones públicas como las del *City Council*. Otros colaboran directamente con los concejales.

Tal como hemos visto en los agregados al organigrama organizacional del gobierno, se advierte que hay *Civic Engagement* en cada sección del gobierno (ver gráfico y explicación en Sección uno, punto 3 de este Capítulo). Por lo tanto se está frente a una política transversal que involucra a todo el gobierno con un área, la de la entrevistada, que se ocupa de la supervisión, coordinación, formación y establecimiento de guías y estándares de esa política.

101 Para este caso se consultaron 13.000 personas. Más información en <http://www.toronto.ca/torontoservicereview/>

102 Un “*practitioner*” es alguien que desarrolla determinada práctica, especialmente una ocupación, profesión o técnica. En este caso (“*engagement practitioner*”), alguien que está trabajando efectivamente en al involucramiento ciudadano desde el gobierno.

Respecto a la formación del personal y la colaboración en las políticas de CE, Shields y su staff trabajan conjuntamente con diferentes divisiones del gobierno, incluyendo los Centros de Recreación y Bibliotecas Públicas. Deben exceptuarse algunos casos, como los manejados por el área de Salud, en donde se han desarrollado otros sistemas tales como el Sistema Comunitario de Salud, los que son ajenos a la coordinación de su área.

En relación a la tarea con las divisiones ella, desde su función, colabora con las mismas para que puedan armar su plan de involucramiento. "Lo importante es no hacer las cosas por ellos, sino ayudarlos para que lo hagan por sí mismos".

Un modo relevante de entrenamiento que se da a través de sus Comunidades de Práctica, donde concentran la provisión de información y recursos, por ejemplo una biblioteca online para el personal. Esta línea también forma parte de la Estrategia, como se verá.

6. Referencias

Civic Engagement of the City of Victoria, 2010: <http://www.victoria.ca/residents/pdfs/engaging-our-citizens-foundations-for-success-v2.pdf> ubicado el 4/3/2012.

Barnard, K. y Samita, L., 1998. "We've Got to Stop Meeting Like This", de Barnard, K. y Samita, L., producida por *Healthy City Toronto*, en conjunto con Meg Shields en 1998: <http://ohperry341.freemason.com/Documents/36%20Ways%20to%20Encourage%20Civic%20Participation.PDF>.

City Management, 2011. "Corporate Civic Engagement Strategy – Divisional and Program Engagement Supports Staff Report Information only" del *City Council* al *City Manager*, Junio 30, 2011. <http://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2011/cc/bgrd/backgroundfile-39429.pdf>.

Council Briefing, 2010. "Toronto: Civic Engagement Strategy: Transition to 2010-2014 Term": <http://www.toronto.ca/civic-engagement/council-briefing/pdf/1-1-29.pdf>, ubicado el 20/1/2012.

Entrevista a Daphne Donaldson, Directora Ejecutiva de *Corporate Information Management Service*, Octubre, 2010

Entrevista a Meg Shields, Consultora Senior sobre Políticas Institucionales y Estrategicas (*Senior Corporate Management & Policy Consultant Strategic and Corporate Policy*). Octubre, 2010.

"Plan of action for the elimination of racism and discrimination – background". http://www.toronto.ca/diversity/plan_background.htm.

Sitio Web de *Civic Engagement*: <http://www.toronto.ca/civic-engagement/>.

Sitio Web de Toronto: *Plan of action for the elimination of racism and discrimination – background*. http://www.toronto.ca/diversity/plan_background.htm.

Sección dos

Estrategias de involucramiento y algunos de sus resultados

1. Aclaraciones iniciales

Seguimos con el eje puesto en la entrevista a Meg Schields. Además, se incorpora el “*Civic Engagement Strategy*”, cuya supervisión está a cargo de la mencionada. Se agregan algunas partes de otra entrevista, la de Daphne Gaby Donaldson quien, en octubre de 2010 fuera Directora de “*Records and Information Management*” y, en la actualidad, Directora Ejecutiva de *Corporate Information Management Service*¹⁰³. Donaldson fue la entrevistada clave para el Capítulo 2, sobre Gestión de la Información.

Veremos, como dice el título, algunas estrategias de involucramiento y también varios de sus productos. Comenzaremos con su génesis y continuaremos con el Sitio Web de CE y, dentro de él, algunos de sus resultados como el *Toronto Civic 101*, Videos educativos y Redes Sociales.

2. Génesis de la estrategia e iniciativas

Comenzaron reuniendo algunas personas del personal para preguntarles qué estaban haciendo en CE y cuáles eran sus sugerencias. Se les preguntó qué estaban escuchando respecto a las expectativas del público. Luego organizaron una sesión enorme, con mil personas y, más tarde otra, a la cual fueron doce mil personas. De este proceso surgió la información sobre el tipo de relación que la ciudadanía quería tener con su gobierno local. Con estos insumos crearon la *Civic Engagement Strategy* en el año 2008 (CE Strategy, p.1).

La estrategia contempla tres componentes clave:

1. El desarrollo de modelos participativos con el propósito de promover el diálogo y crear vínculos duraderos.
2. El aumento de actividades de divulgación y de inclusión para garantizar una diversidad de opiniones, perspectivas y experiencias.
3. La provisión a *Toronto Public Service* de coordinación estratégica y asesoramiento para mejorar la coordinación transversal entre las divisiones del gobierno, los temas, vecindarios y comunidades.

A su vez se lanza el Sitio Web *Civic Engagement*, con información, recursos y links con redes sociales del gobierno. Su contenido será repetidamente comentado en adelante.

Algunas de las líneas de acción concebidas serán comentadas a continuación. Estas son: 1) el desarrollo de la coordinación estratégica y asesoramiento para el *Toronto Public Service*, 2) el desarrollo de la gestión de datos y de herramientas online; 3) el *Toronto Civics 101-2011*; 4) el desarrollo de partenariados; y 5) la creación de un Protocolo de CE.

¹⁰³ La función de este organismo es promover el Gobierno Abierto y salvaguardar los activos de información del gobierno. Esto lo realiza liderando las políticas y estrategias del organismo, apoyando las prácticas de gestión de la información en los programas de todo el gobierno, y orientando/dirigiendo el acceso adecuado del público a los registros e información del gobierno de la ciudad.

- Desarrollo de la coordinación estratégica y asesoramiento para el Toronto Public Service

La metodología usada es la implementación de una Comunidad de Práctica para los “*engagement practitioners*” que cruce a todas las áreas de gobierno. Esta CoP cuenta con una red online con recursos, caja de herramientas y foros de discusión, la entrega de sesiones de *training*, y la exploración de nuevas tecnologías y socios en la comunidad (CE Strategy, 2).

- Desarrollo de la gestión de datos y de herramientas online

Prevén el desarrollo de un *Civic Engagement Database* para el registro, seguimiento, monitoreo de las políticas de CE; que albergue a la vez los reportes del gobierno y las consultas de todas sus áreas (CE Strategy, 3), y que:

- provea una ventanilla única para la información sobre oportunidades de involucramiento cívico, con datos e informes, y facilite la interactividad online;
 - elimine la duplicación y la pérdida de datos, permitiendo al personal planificar, implementar y evaluar las actividades. Para avanzar hacia ello, deben ir generándose estándares y vocabularios comunes; actividades que están siendo pensadas de forma colaborativa y transversal;
 - lance una Plataforma de involucramiento y consulta, con funcionalidades Web 2.0 y de redes sociales.
- Toronto Civics 101-2011

Esta iniciativa ya fue comentada ya con anterioridad y será descrita en el punto 3.1.. El CE Strategy recomienda, al respecto, implementar recomendaciones para los participantes del programa inicial que incluyan:

- desarrollo adicional de guías introductorias para el Portal de CE;
 - desarrollo de recursos del *Toronto Civics 101* para diferentes audiencias, incluyendo un Programa “*Mini Civics 101*” para proveer una introducción para el programa de recursos, a fin de aumentar las oportunidades de autoaprendizaje directo;
 - exploración de posibilidades para conducir nuevas series o crear series más avanzadas para los participantes anteriores;
 - creación de una biblioteca online (ubicable por grado, tópico y formato) sobre todo el gobierno, que será lanzada durante el 2011 con recursos para la educación.
- Desarrollo de partenariados

Supone los siguientes objetivos:

- desarrollo de estrategias para incluir socios externos;
- establecimiento de oportunidades de asociación con esfuerzos locales de involucramiento como “*Doors Open Toronto*” y “*Jane’s Walk*”¹⁰⁴.

¹⁰⁴ El “*Doors Open Toronto*” es un festival de una semana al año donde, aproximadamente, 150 edificios con significado arquitectónico, histórico, cultural y social abren sus puertas para el público. Y “*Jane’s Walk*” son caminatas organizadas por los barrios.

- Creación de un Protocolo de CE

Se está planificando la creación de un *Civic Engagement Protocol* que contenga altos estándares para el planificación, selección metodológica, difusión, comunicación, información y evaluación.

3. Desarrollos de contenidos del Sitio Web

El Sitio web de Involucramiento Ciudadano (<http://www.toronto.ca/civic-engagement/>) surge como una iniciativa de la “CE Strategy” tratada en un punto anterior.

Se trata de un sitio que permite conocer cómo funciona el gobierno de Toronto, con alguna información sobre sus interrelaciones con el gobierno provincial y federal. Esta es la fuente que utilizamos para describir las distintas áreas de gobierno¹⁰⁵, descripción que permite contextualizar las políticas de involucramiento cívico planteadas en este Capítulo. Por otra parte ese sitio da información y formación a la ciudadanía sobre los procesos de involucramiento y también es un canal informativo sobre los distintos eventos de CE. Una parte especial es la dedicada al uso de Redes Sociales.

A continuación se verán algunas partes de su contenido.

3.1. Toronto Cívics 101-2011

Esta iniciativa consiste en una serie concatenada de eventos formativos (seis sesiones) que tuvo su lanzamiento inaugural durante el 2009. Hubo 950 solicitantes para participar. De ese conjunto fueron seleccionados aquéllos que podían representar a una variedad más amplia de población, en consideración a la localización, edad, diversidad y experiencia.

En la primera serie de formación se trataron una variedad de temas de formación cívica tales como toma de decisiones, finanzas, planificación y elecciones.

Shields cuenta sobre esa primera experiencia. Se trataba de un curso de seis tardes. Convocaron al Alcalde, al Jefe de Gobierno, al Planificador Principal, al Jefe de Presupuesto para que dieran conferencias acerca del funcionamiento del gobierno local. Luego la gente podía hacer preguntas. Se les entregó información y hubo debates.

Existe información precisa en el Sitio Web CE acerca de esa primera experiencia. Para ejemplificar parte de su funcionamiento, incluiremos información sólo de la primera de las seis sesiones ocurrida el 17 de setiembre de 2009. En <http://www.toronto.ca/civic-engagement/civics101/session1.htm> comentan lo ocurrido. La agenda de ese día puede encontrarse en esa página como “*Session 1 agenda* (PDF)”. Participaron 175 personas invitadas por el City Staff y se les preguntó acerca de sitios de la ciudad que desearan conocer más o que eran sus favoritos (Ir al primer video “*What are you curious about? report back*” ubicado en la mencionada url). Trabajaron utilizando un mapa grande de la Ciudad para localizar sus preguntas y preferencias.

¹⁰⁵ Se desarrolló en la Sección uno de esta misma Parte (Toronto), punto 2: “Estructura y funcionamiento del gobierno”.

Relato de la reunión

La reunión comenzó con las palabras de bienvenida del Alcalde, quien destacó los recientes logros del gobierno local y respondió a las preguntas de la audiencia (Ir al video “*Mayor Miller’s remarks*” ubicado en dicha url). Después se mostró un video de la historia de Toronto: “*History of Toronto*”. Puede verse el video en el sitio indicado. Después, el Alcalde contestó las preguntas de la audiencia.


Los participantes pasaron a conversar entre ellos sobre por qué querían participar y cuáles eran sus interrogantes acerca del gobierno local. Más tarde, intervino el *City Manager* quien brindó algunos datos clave acerca del gobierno y habló sobre las responsabilidades del mismo y las suyas propias (Ir al video “*City Manager’s remarks*” ubicado en dicha url). Más tarde se levantaron las preguntas de los participantes (Ir al segundo video “*What are you curious about? report back*”). Finalmente se formalizaron las cuestiones y los problemas tratados (“*What are Toronto Civics 101 participants curious about?*” PDF: <http://www.toronto.ca/civic-engagement/civics101/pdf/session1-themes-report.pdf>). Los participantes se fueron con buena información para avanzar sobre el armado y avance en las próximas sesiones.

Siguiendo estos links se puede también encontrar en el sitio una “*Photo Gallery*” que es bastante ejemplificativa de la metodología empleada. En el mismo sitio pueden encontrar registros de las cinco sesiones restantes.

Session 1: Toronto Civics 101 Defined

CIVIC ENGAGEMENT

- [Civic Engagement](#)
- [Toronto Civics 101](#)
- [Session highlights](#)
- [TO Civics blog](#)

Curious about your City government?


[Toronto Civics 101](#) – Sessions [1](#) – [2](#) – [3](#) – [4](#) – [5](#) – [6](#)

September 17, 2009

This session set the stage for Toronto Civics 101. The 175 participants were greeted by City staff, and asked to identify their favourite place in Toronto on a large map of the city. At the start of the proceedings, a video montage of the history of Toronto was shown. Mayor Miller welcomed participants, highlighted recent accomplishments of the City, and took questions from the audience. Participants got to meet each other, shared why they wanted to participate, and what they were curious about regarding City government. Joe Pennachetti gave some key facts about the City, spoke about the City’s responsibilities and his role as the City Manager, and then took questions from participants. Participants left with a good foundation of information on which to build in upcoming sessions.

Video You may need the free [Window Media Player](#).

- [Session 1 agenda](#) (PDF)
- [History of Toronto](#) (Video)
- [Mayor Miller’s remarks](#) (Video)
- [City Manager’s remarks](#) (Video)
- [What are Toronto Civics 101 participants curious about?](#) (PDF)
- ["What are you curious about?" report back](#) (Video)
- ["What are you curious about?" report back](#) (Video)
- [Photo gallery](#)

Imagen 4. <http://www.toronto.ca/civic-engagement/civics101/session1.htm>.

3.2. Videos con recursos sobre CE

A título de ejemplo, se muestran algunas imágenes de videos, con sus respectivas urls. Los lectores podrán seguir más atentamente estos videos ingresando directamente a ellos.

Civic Engagement Chinese Community



Imagen 5. <http://www.youtube.com/watch?v=lgoQJVzVdxw>.

El siguiente es un juego formativo:

Civics101 Interactive: Play Persuasion - The Game of Civic Engagement



Imagen 6. <http://ww3.tvo.org/story/civics101-interactive-play-persuasion-game-civic-engagement>.

Continuamos con los ejemplos de videos. La imagen siguiente muestra un video con música y canto sobre CE, lo que incluye un Rap, muy atrayente (se supone) para el público joven.

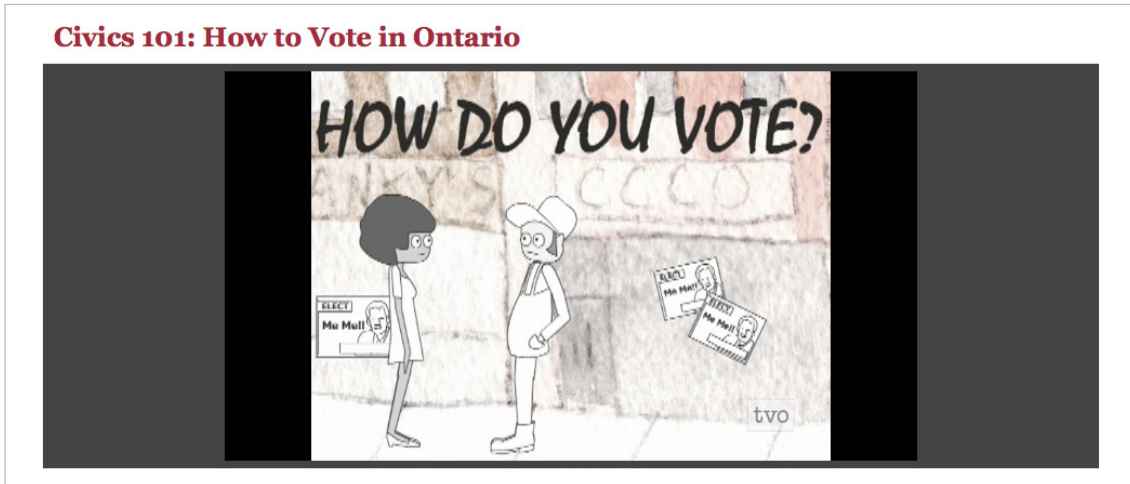


Imagen 7. <http://ww3.tvo.org/video/164596/how-vote-ontario>.

Le sigue otro video cantado sobre cuál es el procedimiento para consagrar una ley.

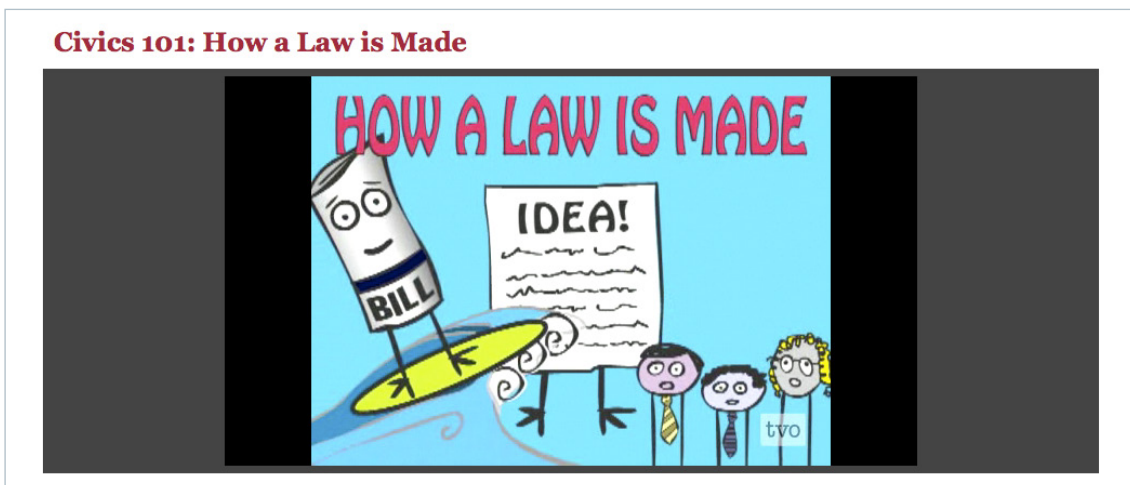


Imagen 8. <http://ww3.tvo.org/video/164445/how-law-made>.



Imagen 9. <http://ww3.tvo.org/video/164924/becoming-involved-civic-life-through-your-childs-school>.

3.3. Redes Sociales para el Civic Engagement

Este sector del sitio Web puede encontrarse en <http://www.toronto.ca/e-updates/socialmedia.htm>. A continuación, mostramos la imagen de página principal.

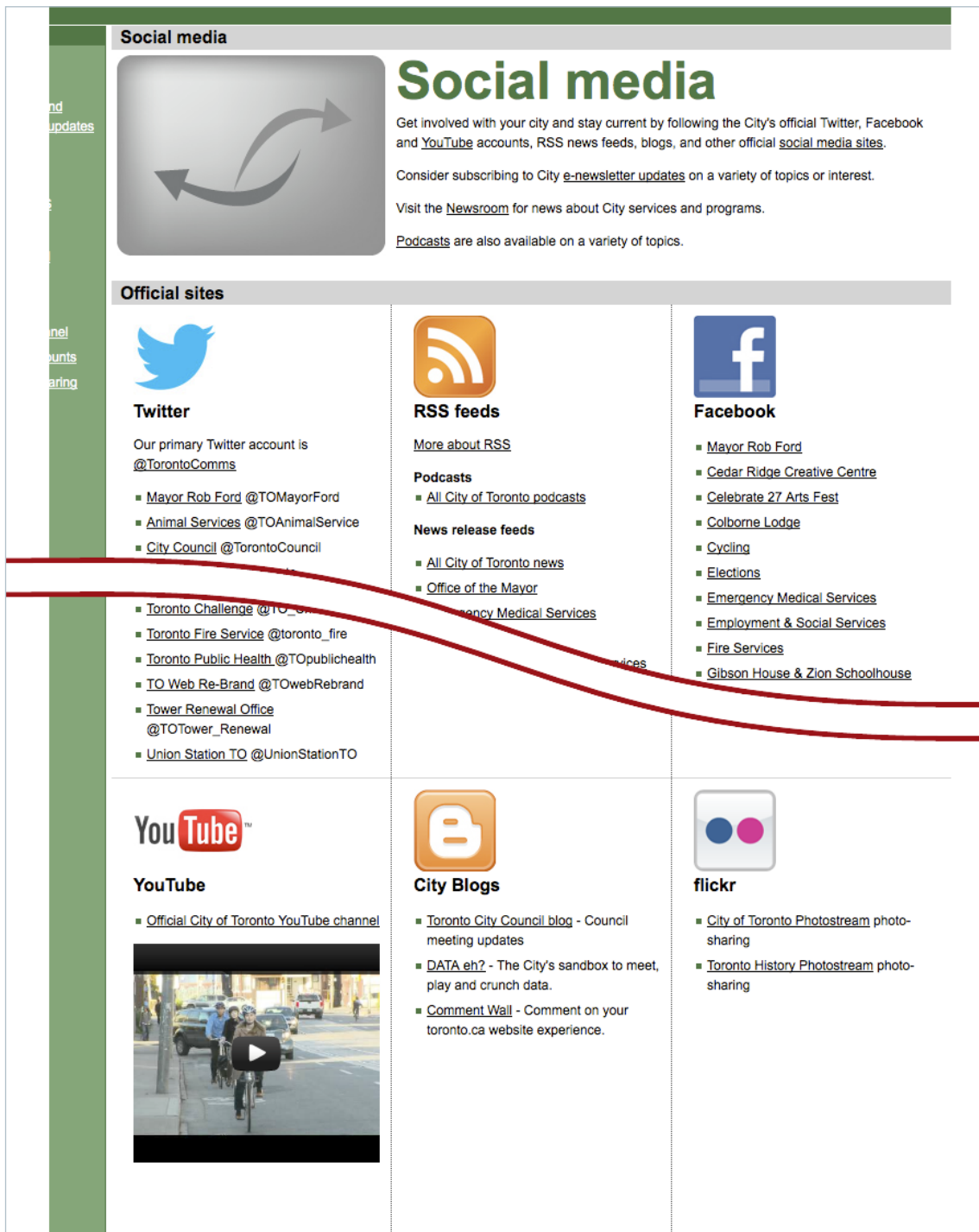


Imagen 10. <http://www.toronto.ca/e-updates/socialmedia.htm>.

A fin de poder ingresar en cada uno de estos medios se exhiben, a continuación, algunas url de las listas que se pueden ver más arriba.

Twitter	<p>La principal cuenta de Twitter es @TorontoComms</p> <p>Algunas de las otras cuentas: <i>Mayor Rob Ford</i> @TOMayorFord; <i>City Council</i> @TorontoCouncil; <i>311 Toronto</i> @311Toronto; <i>CIO Dave Wallace</i> @CIODave; <i>Civic Engagement</i> @TorontoCivicEng; <i>Neighbourhood Action News</i> @TorontoNAN; <i>Office of Emergency Management</i> @TorontoOEM; <i>Open Data</i> @Open_TO; <i>Public Consultations</i> @torontoconsult</p>
RSS news feeds	<p>All City of Toronto news; Office of the Mayor; Emergency Medical Services; Fire Services; Long-Term Care Homes and Services; Public Health</p> <p><i>Festivals and events feeds</i> Algunos de los indicados All Festivals and Events; Arts and exhibits; Community; Environmental events; Major conferences; Sports; Theatre</p>
Facebook	<p>Algunos de los enumerados Elections; Emergency Medical Services; Employment & Social Services; Fire Services; Historic Sites; Toronto Public Health; Summerlicious and Winterlicious; Union Station Revitalization</p>
You Tube	<p>http://www.youtube.com/thecityoftoronto</p>
City Blogs	<p>Toronto City Council blog - Council meeting updates; web re:Brand blog - A dialogue to improve toronto.ca; Comment Wall - Comment on your toronto.ca website experience</p>
Flickr	<p>City of Toronto Photostream photo-sharing; Toronto History Photostream photo-sharing</p>

- **Noticias e información.**
- **E-updates** [Subscribe to e-updates](#) para seguir las novedades de la ciudad y para encontrar oportunidades de participación en los eventos de la comunidad local y en las consultas.
- **The Newsroom.**

Este espacio asiste a los medios para encontrar contactos relevantes, noticias, publicidad, reportes y descripciones de los servicios públicos. También sirve como una guía para encontrar agendas, reportes y decisiones del *Council* y Comités.

4. Referencias

City Management, 2011. “*Corporate Civic Engagement Strategy – Divisional and Program Engagement Supports Staff Report Information only*” del City Council al City Manager, Junio 30, 2011. <http://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2011/cc/bgrd/backgroundfile-39429.pdf>.

Council Briefing, 2010. “*Toronto: Civic Engagement Strategy: Transition to 2010-2014 Term*”: <http://www.toronto.ca/civic-engagement/council-briefing/pdf/1-1-29.pdf>, ubicado el 20/1/2012.

Entrevista a Meg Shields, Consultora Senior sobre Políticas Institucionales y Estrategicas (*Senior Corporate Management & Policy Consultant Strategic and Corporate Policy*). Octubre, 2010.

Entrevista a Daphne Donaldson, Directora Ejecutiva de *Corporate Information Management Service*, Octubre, 2010

Sitio Web de *Civic Engagement*: <http://www.toronto.ca/civic-engagement/>.

Sitio Web de redes sociales para el *Civic Engagement*: <http://www.toronto.ca/e-updates/socialmedia.htm>.

Sección tres

Desafíos del *Civic Engagement* en Victoria acciones recomendadas y herramientas¹⁰⁶

1. Algunas consideraciones previas

En esta parte analizaremos un documento producido para el gobierno de Victoria, Canadá, que es resultado de un proceso de consultas encargado por el gobierno Victoria a investigadores de HB Lanarc y UBC. El proceso de investigación duró cuatro meses. Se relevaron opiniones de más de 200 ciudadanos, stakeholders, del personal del gobierno (*City staff*), y se recurrió también informantes clave locales (CE Victoria, 5). Los principales mecanismos para acceder a la información fueron dos Foros (1. *Foro de ideas del público* presencial, 2. *IdeaScale*: un foro de debate online que permite votar); 2. *Focus Groups* con jóvenes e inmigrantes, e-mails con aporte de la comunidad; un taller con el Staff, un taller con el *City Council* (con presencia del Alcalde y del Concejo) y una reunión con los directores del gobierno.

Para producir el resultado final, los investigadores partieron de las siguientes preguntas básicas (CE Victoria, 10):

- ¿Con cuáles asuntos de la ciudad está usted actualmente comprometido?
- ¿Qué historias de involucramiento exitoso puede compartir? ¿Qué es lo que hizo que funcionaran?
- ¿En qué asuntos podría usted involucrarse mejor?
- ¿Cómo podría involucrarse más activamente, desde su punto de vista? ¿Qué es lo que puede mejorar el gobierno?
- ¿Existe algún asunto acerca de su organización o de la gente que representa que el gobierno no esté comprendiendo o que debiera conocer, y que pueda afectar la forma en que el gobierno trabaja o se comunica con ustedes?

2. Los desafíos y las acciones recomendadas

Avanzando sobre los hallazgos y las soluciones propuestas, se identificaron seis desafíos a resolver en políticas de CE. Ellos son: 1) la confusión acerca de los roles y responsabilidades, 2) cómo establecer las prioridades cuando los recursos son escasos, 3) cómo asegurar que los esfuerzos de involucramiento sean consistentes y estén coordinados de manera transversal entre las áreas de gobierno, 4) cómo asignar recursos para el CE, 5) cómo asegurar la efectiva comunicación entre gobierno y ciudadanía, y 6) cómo hacer participar a la diversidad de stakeholders y ciudadanos en el CE (CE Victoria, 4).

Una vez identificados los desafíos, pasan a recomendar acciones para hacer frente a cada uno de ellos. A continuación se destacan las más relevantes.

¹⁰⁶ El documento es: “*Civic Engagement of the City of Victoria*”. Su identificación, en adelante es “CE Victoria”. <http://www.victoria.ca/residents/pdfs/engaging-our-citizens-foundations-for-success-v2.pdf>,

2.1. Desafío para la clarificación de roles. Acciones recomendadas

En términos generales, los roles serían los siguientes (CE Victoria, 5): Los *concejales* pueden fortalecer su rol como representantes trabajando con el personal y con los ciudadanos para identificar las principales prioridades, promover públicamente la participación cívica en iniciativas de involucramiento, y brindar el reconocimiento claro al aporte de la ciudadanía relacionado con la toma de decisiones. A su vez, el *City Staff* está mejor posicionado para desempeñarse en la planificación, gestión y retroalimentación de estas políticas, a través de sus expertos. Las *Asociaciones Vecinales* y otros *stakeholders* pueden colaborar mediante el establecimiento de las prioridades y el incentivo a la participación, garantizando al mismo tiempo su amplia representatividad en sus distritos electorales. El rol de los *ciudadanos* es asistir en comunicar, establecer prioridades, participar, opinar y escuchar otras opiniones.

A continuación, se especifican los roles de cada uno de esos actores (CE Victoria, 30):

- **City Council** (Ayuntamiento). El CE ofrece una oportunidad a sus miembros para profundizar sus roles como representantes comunitarios. Cada **Concejal** debe:
 - Representar a sus electores y estar en contacto con ellos para determinar sus prioridades. Concurrir a las reuniones y eventos comunitarios. Proveer horas de *Open Office* (oficina abierta) para la gente. Mantener una lista de e mails de contactos con ciudadanos interesados.
 - Trabajar con el personal en la identificación de temas donde el aporte público pueda agregar valor para la toma de decisiones.
 - Permitir que el personal asuma un rol de liderazgo en la identificación de buenas prácticas y métodos.
 - Asegurar que las demandas ciudadanas por oportunidades de involucramiento encuentren su correlato dentro de las limitaciones de recursos y de capacidades.
 - Asegurar que el personal haga un buen registro y documente los aportes de la comunidad, y que los esfuerzos de comunicación sean completos y se den en forma oportuna.
 - Considerar como recurso la recolección de las opiniones -de la ciudadanía y stakeholders- realizada en su toma de decisiones.
 - Clarificar la razón del por qué se arriba a unas decisiones y no a otras, relacionándolas con la recolección ya mencionada.
 - Articular claramente los términos de referencia y procesos de selección para todos los comités asesores utilizados para informar sobre la toma de decisiones.
- **City Staff** (Personal) Algunos de sus roles son (CE Victoria, 31):
 - Trabajar con el *Council* en la identificación de áreas y asuntos donde el aporte público puede agregar valor para mejorar la toma de decisiones del *Council*, el desarrollo de programas y la entrega de servicios.
 - Establecer canales y procesos para identificar claramente las prioridades de la comunidad para el CE y, luego, asegurar las respuestas del gobierno a esas prioridades.

- Establecer y comunicar las prioridades de involucramiento. Aplicar un conjunto coherente de políticas y procedimientos en el diseño e implementación de actividades.
 - Consultar con el *City Council*, los comités públicos de asesores y los miembros de organizaciones vecinales acerca de las prioridades de involucramiento y el diseño de procesos relacionados.
 - Asegurar la comunicación oportuna y respetuosa con todos aquellos que se comprometen, y mostrar cómo sus aportes han sido usados para influenciar decisiones, programas y servicios.
 - Comprometerse en el desarrollo de un aprendizaje continuo y profesional sobre las mejores prácticas de CE.
- **Asociaciones vecinales y otros grupos comunitarios** (CE Victoria, 32)
El CE funciona mejor si este tipo de asociaciones participan, dado que tienen el conocimiento local, la información. También pueden movilizar a las redes comunitarias. Sin embargo, surge la cuestión de cuán representativos son. Dada esta situación, se recomiendan algunos de los siguientes roles:
 - Asegurar que sus asesoramientos y aportes sean representativos de una amplia gama de ciudadanos en su comunidad.
 - Proveer asesoramiento al *City Staff* y al *Council* acerca de las prioridades vecinales para el involucramiento.
 - Asistir a los empleados para el establecimiento de agendas y marcos relacionados con estas políticas.
 - Movilizar sus redes y herramientas comunicacionales para apoyar y participar en iniciativas de CE.
 - Asistir el gobierno en la comunicación de los resultados del CE a los residentes locales.
 - Apoyar los esfuerzos del gobierno para la utilización de los aportes del público recibidos como fruto de los esfuerzos de CE.
 - **Público en general.** Algunos de los roles recomendados son (CE Victoria, 33):
 - Ayudar al gobierno mediante la identificación de las necesidades comunitarias y prioridades; y realizar evaluaciones.
 - Participar en iniciativas de involucramiento y animar a otros a hacerlo.
 - Expresar sus puntos de vista y contribuir con sus ideas.
 - Tener la voluntad de escuchar y aprender de otros miembros de la comunidad.
 - Apoyar al personal del gobierno en sus esfuerzos por involucrar a la gente en debates profundos y toma de decisiones informadas.
 - Respetar los esfuerzos del personal y del *Council* en su toma de decisiones atinadas.

2.2. Desafíos de priorización

Las acciones recomendadas para este caso son (CE Victoria, 34):

- El gobierno provee siempre un nivel sustancial de información pública. Se entiende que la información sustancial debe contener: una explicación sobre el tema clara y balanceada, una descripción del proceso que se va a seguir para alcanzar una decisión, una lista de posibles cursos

de acción, y los lugares donde se puede requerir más información, dejar un comentario y/o participar directamente.

- El gobierno provee recursos para planes importantes de alto nivel que afectan a la ciudad en su totalidad, con vistas a un amplio y profundo CE.
- El gobierno se compromete a realizar consultas periódicas a ciudadanos y stakeholders para identificar las principales prioridades para lograr un involucramiento profundo.
- El gobierno persigue actividades de CE de un nivel de rango medio (*Open Houses*, ir donde está la gente, etc.)

2.3. Desafíos de coordinación y consistencia

Algunas de las acciones recomendadas son (CE Victoria, 35-8):

- Desarrollar herramientas para asegurar la aplicación de los principios rectores, procesos de planificación del CE consistente, y métricas para su medición.
- Uso de indicadores para evaluar e informar sobre los éxitos de involucramiento del gobierno en el corto y largo plazo¹⁰⁷.
- Preparación de un informe anual sobre los esfuerzos de CE.
- Incremento de las competencias del personal en el uso de sistemas y en herramientas.
- El personal puede emplear algún tipo de software de Gestión de Proyectos para asegurar que los esfuerzos de CE se entretrejan en los proyectos (en sus estadios más apropiados y a través del ciclo de vida de los mismos), así como también que cada tramo o componente sea asignado a las áreas organizativas correspondientes.
- El gobierno debe usar consistentemente tipos de software sobre CE (como el *Consultation Manager* o *Engagement HQ*) para el seguimiento centralizado y coordinado de los procesos de CE y de la información de contacto de stakeholders, eliminando la duplicación de los esfuerzos.
- El gobierno debe incrementar las oportunidades de entrenamiento y aprendizaje para el personal, en todas sus áreas, y animar el aprendizaje compartido y apoyo transversal entre ellas a través del tiempo.
- El gobierno debe integrar actividades entre áreas para aumentar las competencias, maximizar los recursos y optimizar el CE de la comunidad.
- El gobierno debe ser riguroso en sus proyectos a fin de asegurar que el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de las políticas sean realistas y estén claramente articulados. Es conveniente que el involucramiento sea diseñado en las etapas más tempranas para apoyar todo el proceso. Esto minimizará los riesgos dentro de la línea de tiempo del proyecto y asegurará que la participación ciudadana ha sido incorporada en la planificación.

107 En la Planilla 11 encontrarán indicadores de éxito del CE.

2.4. Desafíos sobre los recursos

Algunas de las acciones recomendadas son (CE Victoria, 38):

- Proveer una adecuada dotación de recursos, que incluye presupuesto, tiempo y apoyo del personal, para la planificación, implementación y evaluación del proceso de CE.
- Considerar en dicha dotación, recursos para la formación del personal, el aprendizaje transversal de las organizaciones, la expansión de los esfuerzos de comunicación, y la consulta de software como los indicados.
- Centralizar, en una Oficina para el CE, la ayuda para la implementación de estas actividades a través del gobierno; y virar las comunicaciones de única vía a las doble vías (CE Victoria, 40). Esta Oficina podría jugar un rol de apoyo y *coaching* para construir competencias sobre involucramiento dentro de las diferentes unidades y divisiones del gobierno local.

2.5. Desafíos sobre servicios al cliente y comunicaciones

Algunas de las acciones recomendadas son (CE Victoria, 41-2):

- Centralizar los servicios al cliente. Crear un acceso fácil tanto en forma personal como telefónica.
- Hacer que la información sea fácilmente accesible en forma electrónica. El acceso más fácil para los residentes involucra la creación de nuevas herramientas interactivas.
- Aumentar la comunicación previa sobre las reuniones del *City Council* y las iniciativas de CE. El mínimo plazo debe ser de tres semanas para la notificación de oportunidades de involucramiento, tales como las de *Open Houses* o sesiones de información.
- Desarrollar herramientas electrónicas para los ciudadanos a fin de que ellos puedan identificar cuestiones, presentar inquietudes (en forma independiente), y realizar requerimientos al personal del gobierno. Estas herramientas podrían incluir un formulario web acoplado al Sitio Web correspondiente, con un conjunto claro de estándares sobre cómo el personal debe proceder en esos casos.
- Clarificar las prácticas de respuesta del gobierno a los residentes, cuando ellos presentan cartas, e mails u otros comentarios.
- Cambiar el ethos de la comunicación de una sola vía a una doble vía. Esto también significa la expansión del uso de Redes Sociales y Foros online.

2.6. Desafíos relativos al tratamiento de la diversidad

Algunas de las acciones recomendadas son (CE Victoria, 42):

- Realizar una identificación primaria de stakeholders en las etapas de planificación de cada proyecto para conocer quiénes tienen los mayores intereses e involucramiento en las decisiones a tomarse. Describir las formas en que el gobierno puede incluirlos.
- Realizar un esbozo de categorías de stakeholders que se consideren históricamente difíciles de alcanzar (ej. pobres urbanos, padre o madre único; locatarios, gente mayor, nuevos inmigrantes, jóvenes, etc.).

- Remover las barreras que dificultan algunas asistencias a las reuniones de gobierno, tales como cuidado de los niños, transporte, lenguaje, horario.
- Establecer objetivos para atraer y orientar a aquéllos que jamás han participado previamente.
- Trabajar con el distrito escolar para involucrar a jóvenes en forma más consistente y ayudar a educarlos acerca de la importancia del involucramiento.
- Conocer el calendario de reuniones y los plazos de producción de *newsletters* de stakeholders y asociaciones vecinales y sus herramientas de comunicación a fin de transmitir información de forma oportuna y eficiente a través de ellos.
- Trabajar con organizaciones comunitarias para identificar y después desarrollar información empaquetada para diferentes segmentos de la comunidad. Por ejemplo, crear información empaquetada para nuevos inmigrantes que pueden no conocer cómo conectarse con los programas del gobierno.
- Invitar a representantes de diversos grupos, tanto social como económicamente, para identificar los vacíos de representación, y hacer esfuerzos especiales para llenar los mismos.
- Asegurar que el personal y los concejales realicen divulgaciones periódicas para las organizaciones al servicio de inmigrantes, discapacitados, gente de bajos ingresos, y toda otra organización representativa de gente con barreras en su experiencia de involucramiento.
- Designar un miembro del personal para coordinar y facilitar el involucramiento de la población escasamente representada.
- Realizar encuestas periódicas para relevar la situación respecto a la diversidad.

3. Sus herramientas

A continuación, traducimos parte de los 12 pasos que indica el documento para un mejor involucramiento (CE Victoria, 48).

12 pasos para el involucramiento efectivo

Los responsables del documento elaboraron una parte muy interesante de recursos, formación y herramientas (CE Victoria, 49) incluidas en “12 pasos para el involucramiento efectivo”, a saber:

1. **Ser claros sobre los objetivos del proyecto** (CE Victoria 50/1).

Herramienta: Comprensión del proyecto y definición del propósito, el alcance y los resultados del CE

Nombre del proyecto	
¿Cuál es la decisión a ser tomada?	
¿Quién tomará la decisión final? (<i>Council</i> , funcionarios, etc.)	
¿Cuál es el alcance de este proyecto? ¿El resultado final afecta a sólo una División, un área o al gobierno en su totalidad?	

¿Cómo afectará la decisión de este proyecto? • Otras decisiones municipales o proyectos • Comunidades específicas • Empresas • Individuos • Medio ambiente • Etc.									
¿Existen factores históricos o decisiones previas que afectan en cómo este proyecto es implementado?									
¿Por qué están involucrando al público en este debate? ¿Qué es exactamente lo que quieren lograr?									
¿Qué información necesitan los tomadores de decisiones para ayudarlos en esta decisión? ¿Cómo se ha verificado?									
¿Qué factores influenciarán en la decisión acerca del nivel y alcance de la consulta? (tiempo, recursos, etc.) ¿Cómo?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Factor</th> <th>Impacto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Factor	Impacto						
	Factor	Impacto							

Planilla 1.

Preguntas conductoras	
¿Qué información específica están buscando del público?	
¿Cómo esta información agregará valor al proceso de toma de decisiones?	

Planilla 2. Fuente: *Involving Edmonton*.

2. Ser claros con los objetivos de la consulta (CE Victoria, 52).

Principios:

- Los afectados por una decisión tienen derecho a estar involucrados en el proceso de decisión.
- Prometer que la contribución pública influenciará la decisión.
- Promover decisiones sostenibles a partir del reconocimiento y la comunicación de las necesidades e intereses de todos los participantes, incluyendo la de los tomadores de decisiones.
- Buscar y facilitar el involucramiento de aquellos potencialmente afectados en la decisión debido a sus intereses.
- Solicitar la opinión de los participantes para el diseño de la forma en que se organizará la participación.
- Proveer la información necesaria y significativa para participar.
- Comunicar a los participantes cómo sus opiniones afectan las decisiones.

Revise la próxima imagen del continuum y piense acerca de si quiere informar, consultar, involucrar, pedir colaboración y/o empoderar durante su iniciativa:

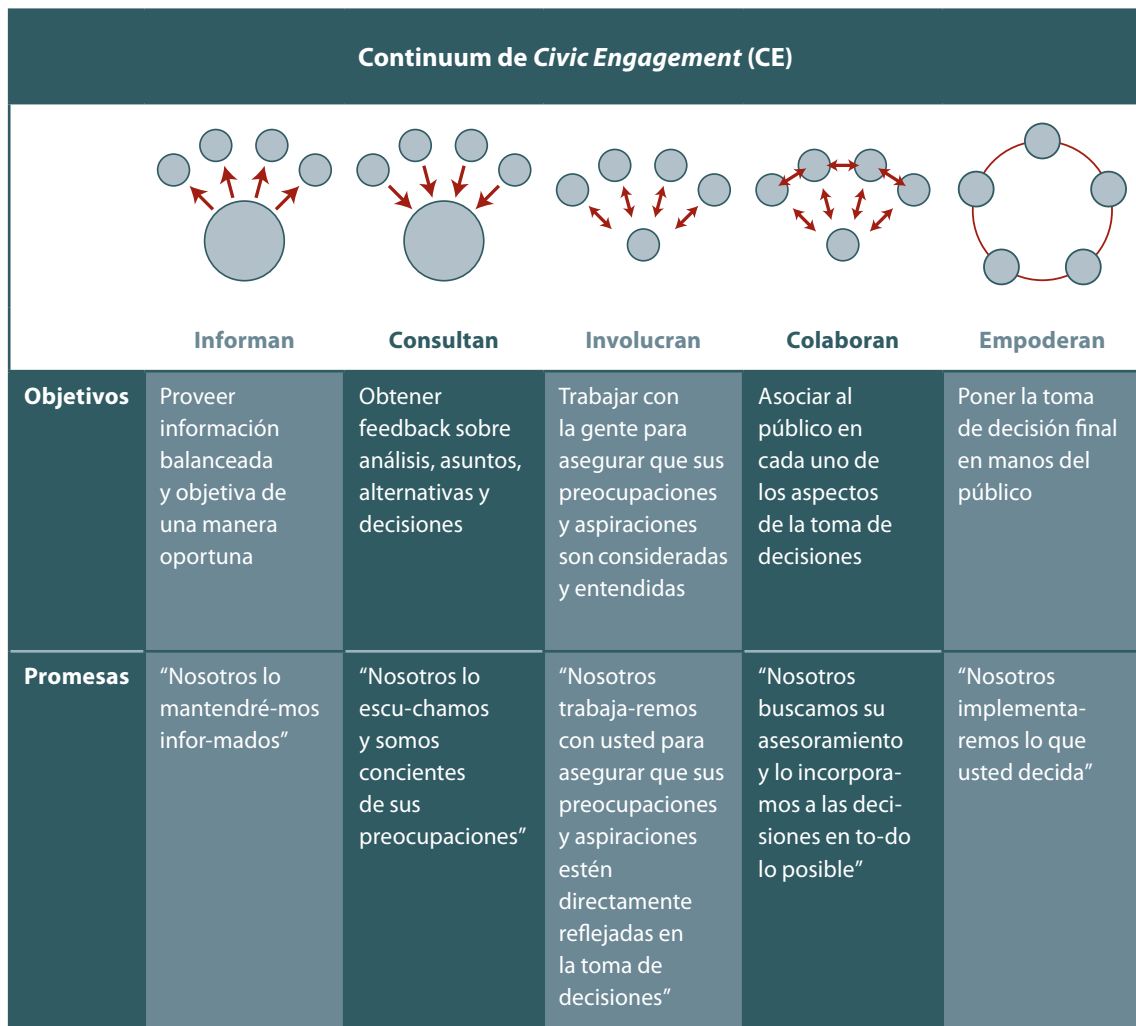


Gráfico 2. Fuente IAP2: Auditor General of BC (CE Victoria, 53).

Herramienta sobre el alcance del Proyecto

¿Cuáles son los puntos clave de la decisión?	
¿Cuáles son los plazos del proyecto?	
¿Qué información necesita de los stakeholders?	
¿Cuáles son los plazos para CE?	
¿Cómo serán incorporados los aportes de los stakeholders en el momento de la decisión?	

Planilla 3. CE Victoria, 53.

3. Confirmar la preparación de su organización para el involucramiento ciudadano (CE Victoria, 55).

Deben contestar afirmativamente a la mayoría de las preguntas siguientes antes de encabezar un plan de involucramiento.

Herramienta: ¿Está su área lista para involucrar al público?

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conocen qué es lo que quiere lograr del proceso de involucramiento? • ¿Hay claridad respecto a los límites de la tarea – qué está ya fijado y qué está aún abierto? • ¿El nivel de participación propuesto coincide con las expectativas de los intereses de los que van a ser involucrados? • ¿Pueden responder a los resultados del involucramiento aún si esos resultados no son exactamente los que su organización HUBIERA deseado? • ¿Están conscientes de la “Agenda real”, si hay algo detrás del proceso? ¿Están conscientes de si existe una “agenda oculta” (real o percibida) que puede hacer fracasar el proceso? • ¿Están conscientes de la historia del tema a ser discutido y las posiciones de los stakeholders involucrados? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conocen quién es el dueño del proceso dentro del gobierno, y si hay más de uno? ¿Tienen un plan de cómo esta competencia de pretensiones de adueñamiento serán gestionadas? • ¿El <i>Senior Manager</i> y los políticos están preparados para tener un compromiso público? • ¿Están conscientes de qué recursos están disponibles para este proyecto y de la cantidad de tiempo también disponible? • ¿Los recursos disponibles coinciden con las expectativas de los asociados y de los miembros de la comunidad? • ¿Recibieron permiso de los gerentes apropiados y, si corresponde, del propio <i>Council</i>? • ¿Están conscientes de cualquier proceso similar o superpuesto llevado o planeado por el gobierno o sus asociados?
--	---

Planilla 4. Fuente: *City of Richmond Participation Toolkit*, reproducida en CE Victoria, 55.

4. *Recoger la información existente para aumentar el conocimiento y ahorrar recursos* (CE Victoria, 56).

Antes de empezar un proceso de CE, traten de recolectar toda la información posible sobre proyectos similares que hayan tenido lugar en el pasado. Esto es muy útil para evitar la duplicación de esfuerzos, reducir la “fatiga de consultas”, y ahorrar tiempo y recursos para todos los involucrados.

- Comprobar si un trabajo similar ya ha sido hecho o planificado o está en marcha.
- Comprobar lo que se ha hecho en otros lugares o gobiernos.
- Utilizar el material que han recopilado, junto con la nueva información generada por ustedes, para escribir un sumario del tema o proyecto a participar.

5. *Identificar los stakeholders y los segmentos de ciudadanos a ser involucrados* (CE Victoria, 57).

Ejercicio de cartografía sobre los stakeholders

Ejercicio:

- 1) Realice un *Brainstorm* para identificar todos los grupos que posiblemente estarían involucrados en el proyecto. Escriba los nombres de los grupos en notas adhesivas.
- 2) Cree una matriz como la siguiente en hojas y adhiéralas en la pared.
- 3) Ponga las notas adhesivas sobre la matriz, considerando sus niveles de influencia (bajo o alto), y sus probables niveles de interés (bajo o alto)
- 4) Decida quiénes deberían involucrarse con su iniciativa y considere las mejores vías para llegar a esas personas.

		Nivel de influencia	
		Baja	Alta
Nivel de interés	Alto		
	Bajo		

Planilla 5. CE Victoria, 57.

Planilla de identificación del participante

Proyecto/Proceso.....

Contestar las cuestiones indicadas abajo ayudará para contextualizar sus ideas sobre participantes potenciales

1) Límites geográficos o alcance de la consulta:
.....

2) Impacto de la decisión:
.....

3) Historia del área o tema que podría afectar a quienes quieren ser involucrados:
.....
.....
.....

Participantes potenciales por comunidades de interés

<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de empresarios • Empresas • Asociaciones de desarrollo • Compañías de desarrollos • Asociaciones de industrias • Ciudadanos • Aborígenes • Estilos de vida alternativos • Etno-culturas • Multiculturas • Religiones • Tercera edad • Pobres urbanos Jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas del <i>Council</i> • Ligas comunitarias • Artes/Festivales/Históricos • Juntas de educación y asociaciones • Instituciones de educación primaria y secundaria • Instituciones post secundarias • Servicios de emergencia • Medio Ambiente • Salud • Discapacitados • Medios de comunicación • Municipios adyacentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del gobierno local • Alcalde y <i>Council</i> • Otras municipalidades • Juntas directivas, Agencias y Comisiones • Gobierno Federal • Gobierno Provincial • Grupos deportivos y de ocio • Agencias de servicios y directorios • Transportes • Gobierno Regional • Grupos regionales de interés
---	--	---

Planilla 6. CE Victoria, 58.

6. Juntar a grupos pequeños de stakeholders clave para comentar el plan inicial (CE Victoria, 59).

- ¿Ellos entienden el tema a ser discutido y la razón de ser del involucramiento?
- ¿Pueden aumentar la lista inicial de stakeholders y participantes que ustedes han desarrollado?
- ¿Es lógica la introducción progresiva de involucramiento y las preguntas son significativas y completas?
- ¿Ellos están de acuerdo con el proceso de participación recomendado o tienen sus sugerencias?

- ¿Tienen sus propios puntos de vista acerca de cómo comunicar el proyecto y cuáles son las problemáticas comunitarias clave, temas de fondo candentes y formas de enmarcar la cuestión? ¿Quiénes constituyen la gente clave a comprometer?
- ¿Ellos participarán en la promoción del involucramiento o compromiso?

7. Determinar las técnicas más apropiadas y efectivas para el involucramiento (CE Victoria, 60).

Use las siguientes planillas y *toolkits* para identificar los métodos y técnicas que usted usará. Después desarrolle una versión de un plan de trabajo del proyecto conectando estos detalles con el proceso y los plazos que usted desarrolló anteriormente.

Estrategia de técnicas de involucramiento

Participantes (Plantilla 6: Herramienta de identificación de Participantes)	Nivel de interés	Nivel de involucramiento relacionado con el Continuum (Gráfico 6)	Tamaño potencial del grupo o número de participantes	Herramientas de involucramiento que coinciden con necesidades
Esta es una línea de ejemplo	Alto – desea participación activa	Intercambio de información y consulta-colaboración para el desarrollo de soluciones	Grupo representativo: 15 miembros	Asistencia a las reuniones de la comunidad, newsletters, sitio web, comité de asesoramiento

Planilla 7. CE Victoria, 61.

8. Determinar los recursos (presupuesto y tiempo) que el proyecto necesita (CE Victoria, 62).

Los diferentes tipos de recursos necesarios incluyen:

- Tiempo del personal: Compruebe cuidadosamente que el staff que usted necesita está disponible para apoyar el involucramiento en las formas que usted requiere y en los tiempos que usted necesita. No presuma esta disponibilidad.
- Costos de asesoramiento: cuando son necesarios, considere qué clase de experto externo (con competencias en información técnica o involucramiento) el proceso estará necesitando.
- Información y materiales: desarrollo y mantenimiento de un Sitio Web, diseño gráfico, pantallas, etc.
- Comunicaciones: incluye avisos, *newsletters*, *brochures*, encuestas.
- Logística: incluye alquiler de instalaciones, precios, catering, gastos de impresión, señalización.
- Financiamiento y divulgación para reducir las barreras de participación: incluye interpretes/divulgación; honorarios de participantes, transportes, cuidado de niños.

Ejemplo de Plan de recursos y herramientas de monitoreo

Hard Cost (gastos fijos, costos directos)	Costos propuestos	Costos finales	Diferencia
Contratación de personal			
Consultores en CE			
Distribución/asignación de presupuestos para consultores			
Consultores en comunicación			
Recopilación de datos			
Sondeos/encuestas sobre la opinión pública			
Encuestas online			
Requerimientos tecnológicos			
<i>Computer analysis process</i>			
Equipamiento			
Logística			
Instalaciones			
Refrescos			
Comunicación			
Publicidad			
Desarrollo y mantenimiento de la Web			
Reuniones para la difusión en la Web			
Material impreso			
Presentación de materiales			
Costos para los participantes			
Viajes			
Cuidado de niños			
Traductores/intérpretes			
SUB-TOTAL			
Costos soft (adicionales o indirectos)	Costos propuestos	Costos finales	Diferencia
Costos del equipo del proyecto			
Costo en RRHH para eventos especiales			
Costos adicionales de consultoría interna			
SUB-TOTAL			
TOTAL			

Planilla 8. CE Victoria, 63.

9. Promover el proceso de participación pública (CE Victoria, 64).

Herramienta: Estrategia comunicacional

Cuestiones comunicacionales/oportunidades			
Antecedentes			
Comunicaciones Entorno o ambiente	<i>Factores clave</i>		
Objetivos comunicacionales			
Resultados comunicacionales deseados			
Audiencias objetivo	<i>¿Cuáles son sus audiencias principales? ¿Cuáles son sus audiencias secundarias?</i>		
Mensajes clave de comunicación			
Enfoque estratégico de las comunicaciones			
Productos comunicacionales/herramientas	<i>Ej. Folletos, uso de Sitios Web, publicidad.</i>		
Plan de acciones comunicacionales y plazos o cronograma	Acción	Detalles	Plazos
Medición y Evaluación			

Planilla 9. CE Victoria, 64.

10. Implementar y documentar las actividades de involucramiento (CE Victoria, 66).

Documentar e informar los trabajos realizados en cada fase genera confianza e impulso para ir progresando en la iniciativa. Esa fe y empuje aumentan a medida que los participantes ven que “usted hizo lo que les dijo que iba a hacer en las etapas tempranas” y cuando también constatan, en el reporte de cada fase, que sus aportes han sido incluidos.

Además, hay que recordar que la claridad de los asuntos y opciones mejorará a medida que el proceso siga avanzando. Los esfuerzos de involucramiento usualmente empiezan con un amplio conjunto de factores, información y cuestiones y después se mueven hacia opciones para elegir. Hay que dejar fluir este proceso.

11. Garantizar que la información recolectada se utiliza con eficacia, e informarlo luego a los participantes (CE Victoria, 66-7).

Cuando la gente se involucra en estas iniciativas, ellos quieren estar seguros de que se oirán sus aportes y de que el proceso en el que están participando terminará influyendo en la decisión o proyecto. Esto no significa necesariamente que esperan triunfar con las ideas aportadas, pero sí que la eventual decisión se toma considerando los aportes recolectados.

Para garantizar eso, usted debe concentrar esfuerzos en documentar los aportes vertidos, y compartir estos aportes con los tomadores de decisión. Ambos asuntos aseguran un grado alto de *accountability*. Existen software que pueden asistir en la gestión de la información proveniente de las distintas corrientes de aportes.

Es crucial para la confianza en las próximas etapas documentar la recolección de los aportes realizados durante las etapas clave y luego compartir esa información con los participantes, tan pronto como sea posible. Hay que ser creativos con estos reportes al público. Pueden usarse muchas herramientas como *newsletters*, e mails, periódicos locales y sitios web. No hay que asumir que toda la audiencia sabe manejar computadoras. Otra cuestión, la comunicación debe estar libre de jergas y debe ser accesible.

Finalmente, debe quedar claro para todos los participantes cómo sus aportes han sido usados y la importancia de ellos en todo el proceso y en el resultado del proyecto.

Seguimiento de las iniciativas de los stakeholders

Información registrada	Fuente de información	Puntos clave	¿Ha sido usado este aporte? ¿Por qué sí o por qué no?	¿Dónde pueden encontrar los aportes los stakeholders?

Planilla 10. CE Victoria, 67.

12. Monitoreo y Evaluación (CE Victoria, 68).

Indicadores de éxito del involucramiento ciudadano

Principio	Indicadores cualitativos	Indicadores cuantitativos
Inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los grupos afectados por una decisión están presentes en el involucramiento • No hay barreras prácticas y financieras para la participación en el proceso de involucramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de individuos que participan en cada esfuerzo de involucramiento • Número de agencias y/o grupos de stakeholders que están participando en cada esfuerzo de involucramiento • Número de individuos o agencias de grupos con menor representación participando.
Información balanceada y completa	<ul style="list-style-type: none"> • La información sobre el tema es balanceada y relevante • El público tiene la información y criterios que serán usados por los tomadores de decisiones • Existe información clara sobre cómo los aportes del público serán usados • El público hace uso de esa información en sus comentarios al gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de chequeo sobre la comprensión del público acerca de la información comunicada. • Recuento de referencias en las respuestas públicas y en los medios de la información provista por el gobierno. • Cantidad de cobertura en los medios acerca del proceso de involucramiento

Principio	Indicadores cualitativos	Indicadores cuantitativos
Proceso justo	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso donde se usan métodos apropiados para alcanzar las metas de involucramiento. • Los stakeholders están involucrados en el diseño del proceso de involucramiento • El proceso ofrece múltiples oportunidades y lugares donde se puede ser oído • Los stakeholders y participantes comentan que el proceso fue justo y transparente 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de residentes que hacen uso de las diferentes oportunidades de involucramiento • Encuestas para stakeholders y participantes acerca de la justicia del proceso (ej. sintieron que el proceso fue transparente, se sintieron oídos, tuvieron oportunidad de plantear sus ideas, tuvieron la oportunidad de dialogar con otros ciudadanos).
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • El aporte realizado por el público genera una diferencia demostrable en el proceso de toma de decisiones, en la política o en las próximas acciones de gobierno. • El impacto de los aportes del público es comunicado al público dentro del tiempo acordado. 	
Generación de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de involucramiento provee a los ciudadanos y stakeholders capacidades adicionales, conocimiento y experiencia sobre el tema • El proceso identifica oportunidades para los ciudadanos y stakeholders para continuar con el trabajo sobre el tema • El proceso ayuda a construir relaciones entre el <i>City Staff</i> y los residentes, y entre los residentes. • El Staff identifica y comunica las lecciones aprendidas sobre el involucramiento, que serán aplicados en procesos futuros 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen encuestas acerca del aprendizaje de los participantes en el proceso de involucramiento • Número de nuevos contactos para el banco de datos de stakeholders/ ciudadanos • Número de oportunidades adicionales identificadas por los ciudadanos para continuar trabajando en el tema • Número de conversaciones o reuniones de seguimiento ocurridas entre stakeholders y/ i ciudadanos sobre el tema.
Recursos usados	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto fue preciso y suficiente para alcanzar los objetivos de involucramiento • El costo total es comparable a los ejercicios de participación similares dirigidos por el gobierno u organizaciones asociadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo total en hard y soft (fijos y adicionales) descritos en el cuadro de la pág. 264: Ejemplo de recursos y herramientas de monitoreo

Planilla 11. CE Victoria, 36-37.

Evaluación del proyecto

<p>Crterios de evaluación/indicadores de éxito del proceso. Pregunte a los tomadores de decisiones y stakeholders acerca de sus indicadores de éxito</p>	<p><i>Esto será un proceso exitoso si.....</i></p>
<p>¿Son los criterios relevantes y significativos, están relacionados a los objetivos y resultados del proyecto, y a los Compromisos Básicos y Estándares de Práctica?</p>	
<p>¿Qué es lo que están evaluando específicamente del proceso de involucramiento público?</p>	<p><i>Garantice que los métodos usados coincidan con el tipo de información que se está tratando de recolectar y que, además, son los apropiados para la gente con la que se está conversando</i></p>
<p>¿Qué métodos se usarán? ¿Se están usando métodos de evaluación cuantitativa y cualitativa?</p>	
<p>¿Qué información será usada, registrada, monitoreada y analizada? Y ¿por quién?</p>	
<p>¿Cómo serán usados los resultados de la evaluación intermedia y final?</p>	
<p>¿Cómo se comunicarán los resultados de la evaluación?</p>	
<p>¿Quién tomará medidas para el mejoramiento de este u otros procesos?</p>	

Planilla 12. CE Victoria, 68.

Sección cuatro

Tipos de reuniones, características y recursos utilizados para la participación

1. Primeras aproximaciones

En este apartado se resumirán, en sus partes pertinentes, tres piezas dedicadas a metodologías de participación. La primera pertenece al *Engagement Framework* de Victoria (2010), aquí identificado como “CE Victoria”. La segunda es el “*We’ve Got to Stop Meeting Like This*”, de Barnard y Samita (1998), mencionado como “Barnard”. Y la tercera es el Sitio Web “*people and participation.net*”. Los tres han sido mencionados como fuentes por Meg Shields, la funcionaria entrevistada por el gobierno de Toronto.

Se anticipa que algunos conceptos de técnicas van a verse repetidos. Esta duplicación (o triplicación) se mantuvo dado que a veces aparecen para explicar los términos usados en una tabla y no se quiso modificar la misma. Al final, muchos están incluidos ya que son parte de un listado de técnicas de participación más amplia desplegado por el sitio web mencionado. Siendo éste un *E-Book*, es muy incómodo indicar que deben saltarse páginas para buscar conceptos aclaratorios, actividad que sería pertinente para un libro en papel. Por lo tanto, se decidió mantener las descripciones de las técnicas cerca de las tablas y repetirlas en el listado final.

El primer texto, el *Framework de Victoria* (CE Victoria) ya tratado en la Sección tres de este Capítulo, despliega en forma balanceada tanto técnicas presenciales como otras con uso de TIC. Su año de lanzamiento fue el 2010.

El segundo texto, identificado como “Barnard”, data de 1998 y es muy rico en cuanto a técnicas presenciales. Su mención a técnicas con TIC no ha sido incluida por antiguas.

El tercer contenido es el que proviene del sitio web <http://www.peopleandparticipation.net>. Tiene la ventaja de poder actualizarse constantemente. De ese sitio se incluye un listado de métodos. Si bien se trató de ser fiel al texto de las definiciones del sitio, algunas fueron enriquecidas con aclaraciones de Barnard. Tal es el caso de la descripción del *Samoan Circle*.



Imágenes 11. <http://www.toronto.ca/civic-engagement/>.

2. Primer documento: "Engagement Framework of Victoria"

Como ya se mencionó, este documento es resultado de un proceso de consultas encargado por el gobierno de la ciudad de Victoria y llevado a cabo por investigadores de la Consultora HB Lanarc y el UBC.

En la parte pertinente a las técnicas, sus autores separan los métodos en tres: 1) los que deben usarse para informar, 2) los que apuntan a la consulta y al involucramiento; y 3) los útiles para promover la colaboración y el empoderamiento. Para su desarrollo, los autores despliegan 3 tablas, a saber:

2.1. Técnicas para compartir información (CE Victoria, 73-5)

Técnica	Descripción	Costo
Medios de comunicación ya pagos (<i>Earned Media</i>)	Son los medios a los que se puede accederse libremente a través de artículos que provienen de notas de prensa, nuevas conferencias, paquetes mediáticos (<i>media packages</i>), o cartas al lector	T+T+T G \$
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> Avisos pagos en radio, periódicos, TV o en Internet Publicidad obligatoria para ciertos procesos municipales: ej: normas municipales sobre usos de la tierra 	T G \$\$\$
Material impreso (folletos, volantes, preguntas frecuentes)	Los materiales pueden también ser subidos online o adjuntados a e mails. Este tipo de materiales suele ser usado para aclarar conceptos erróneos o confusos	T+T G+G \$
Líneas telefónicas de información urgente (Hotline) de persona de contacto designada	La respuesta puede consistir en un mensaje pre grabado o puede atender una persona asignada a esa tarea. Es importante para asegurar que las personas que no tienen acceso a Internet serán informadas	T+T G+G \$
Carteles públicos y Kioscos	Deben estar ubicados en lugares estratégicos	T+T G+G \$
Visitas a lugares o tours	Estas visitas tienen alto impacto porque permiten ver la realidad de la situación que se pretende resolver	T+T G \$
Sitios Web	Forma parte de la rutina actual relacionada con los esfuerzos de involucramiento	T G+G \$ \$
Documento de discusión	Da oportunidades de intercambiar información profunda respecto a temas prioritarios.	T+T+T G+G \$

Tabla 1. CE Victoria, 73-5. Aclaración de los símbolos usados en **Costo**: T = Tiempo / G = Gente / \$ = Dinero.

2.2. Técnicas para la consulta y el involucramiento (73-8)

Técnica	Descripción	Costo
Entrevistas a informantes clave	Las entrevistas son vías excelentes para recolectar información y aprender sobre situaciones específicas	T+T+T G \$
Encuestas (correo, teléfono, online)	Las encuestas son una buena técnica para obtener opiniones instantáneas provenientes de un amplio abanico de grupos demográficos	Depende si son online, tel o por correo
Tecnología de espacio abierto (<i>Open Space Technology</i> : OST)	Son reuniones preparadas con un importante propósito específico, pero empiezan sin una agenda formal. Son auto-organizadas. Los participantes crean la agenda ellos mismos a través de una especie de "Marketplace of Ideas". Más información en www.openspaceworld.org	T G+G \$
<i>Word Café</i>	Permite conversaciones de grupos de personas en rondas de diálogo de aproximadamente 5 personas. Al mismo tiempo la parte restante mantiene conversaciones conectadas. La gente debe cambiar de mesa entre las rondas, lo que permite crear una red densa de conexiones en corto tiempo. Más información: www.theworldcafe.com http://www.slideshare.net/innobasque/metodologa-world-caf-1289300	T G+G \$
<i>Focus Groups</i>	Son grupos pequeños de debate (6 a 12). El facilitador puede ahondar en los puntos de vista de los participantes	T+T G+G \$ \$
Foros online	Pueden tener lugar en tiempo real o en un período de tiempo. Son complementarias al involucramiento cara a cara	T+T+T G +G+G \$ \$ \$
<i>Workshops</i>	Es un evento estructurado, pequeño o grande, a través de un conjunto de procesos y estructuras para facilitar la discusión de determinados temas. Se elabora un resumen final que debe circular entre todos los participantes. Hay que anunciar cómo la información recogida va a ser utilizada	T+T G+G \$ \$
Presentaciones	Las presentaciones de las organizaciones de toda la comunidad es una excelente manera de divulgar y generar relaciones.	T+T+T G+G \$
<i>Open houses/ Ferias de la comunidad</i>	Las <i>Open Houses</i> han sido tradicionalmente eventos gubernamentales para compartir información con la comunidad. Además, pueden ser altamente convocantes si se incluyen actividades interactivas, entretenimientos, etc.	T+T+T G +G+G \$ \$
Debates de mesa de cocina (<i>Kitchen table discussions</i>)	También conocidas como " <i>Coffee Klatches</i> ". Son encuentros informales de la comunidad para discutir asuntos y compartir el resultado. En ellos el personal del gobierno no participa.	T+T G \$

Tabla 2. CE Victoria, 73-8. Aclaración de los símbolos usados en **Costo**: T = Tiempo / G = Gente / \$ = Dinero.

2.3. Técnicas para la colaboración y el empoderamiento (79)

Sus objetivos se centran en asociar al público en cada aspecto del proceso decisorio

Técnica	Descripción	Costo
Comités de expertos (<i>Expert Committees</i>)	Ayudan a identificar cuestiones importantes, proveen información imparcial y revisan recomendaciones	T+T+T G+G \$ \$
Grupos de trabajo (<i>Task Forces</i>)	Son grupos a cargo de una tarea específica, con compromiso de entrega y plazo determinado	T+T+T G+G \$ \$
Comités de asesoramiento (<i>Advisory Committees</i>)	Representan a un amplio abanico de stakeholders que proveen asesoramiento y guía en una serie de áreas. Su tarea la realizan por encargo del <i>Council</i>	T+T+T G+G \$ \$

Tabla 3. CE Victoria, 79. Aclaración de los símbolos usados en **Costo:** T = Tiempo / G = Gente / \$ = Dinero.

3. Segundo documento: “We’ve got to stop meetings like this”¹⁰⁸

3.1. Consideraciones generales previas al tratamiento de las tecnologías

Algunas de ellas son (Barnard et al., 9):

- Los funcionarios públicos pueden emplear varias de las metodologías que se describen a continuación a fin de incluir al público en el proceso de toma de decisiones, especialmente cuando están necesitando contar con el apoyo público sobre un tema, o se ha llegado a un “punto muerto” (Barnard, 9).
- A veces son otros los problemas, como cuando no existe un consenso claro o cuando las opiniones están polarizadas por intereses fuertes de ambos lados en un tema.
- La necesidad de los funcionarios por encontrar una base común o una “voz pública común” se complica aún más cuando los modelos de participación o la participación oficial no son eficaces en proveer un acceso real entre ellos.
- Uno de los modelos problemáticos de CE es la Audiencia Pública, que cuenta con una estructura formal y donde asisten pocos ciudadanos. El tono de estas audiencias suele ser confrontativo, y son pocas las oportunidades para generar un diálogo entre ciudadanos y funcionarios. Aquéllos que asisten usualmente tienen su “único punto de vista” y carecen de representación de aquellos ciudadanos que tienen posturas moderadas y que quieren entender cuáles son los temas en discusión. Generalmente, ni el público ni los funcionarios encuentran a estas audiencias satisfactorias (Barnard, 10). ¿Cómo pueden ser reestructuradas las relaciones en este contexto? Los

108 Este documento fue escrito por Barnard y Samita (1998) <http://ohperry341.freemason.com/Documents/36%20Ways%20to%20Encourage%20Civic%20Participation.PDF>.

autores toman algunas sugerencias del documento “*When Officials Need the Public*”¹⁰⁹ (<http://www.cpn.org/parties/politics2.html>). Se han seleccionado las siguientes:

- Poner el foco en aquellos asuntos y situaciones en los cuáles existe escaso consenso público o en los que se ha llegado a un “punto muerto”.
- Empezar por la reformulación de los problemas, de manera que el público pueda valorar cuáles son los temas prioritarios a debatir, los que deben ser expuestos en términos claros, evitando el uso de la jerga de los expertos.
- Insistir en que el público haga su trabajo deliberando, formulando y decidiendo sobre el propósito y la dirección de los asuntos expuestos.
- Crear más oportunidades para ampliar y esparcir las conversaciones públicas.
- Usar los foros públicos y otras formas para lograr el acceso a la opinión pública
- En aquellos casos donde los temas pueden resultar polémicos, los funcionarios no desean organizar discusiones públicas por miedo a que grupos de intereses organizados dominen el proceso. Una salida para ellos sería evitar los llamados a “grupos de interés dominantes” y convocar, en cambio, a los “*professional citizens*”. Estos son un “selecto grupo de ciudadanos que sirven de manera semi oficial como miembros de consejos asesores o administradores (*advisory boards or trustees*) de organizaciones comunitarias establecidas. Estos ciudadanos están acostumbrados al trato con políticos...” (Barnard, 10).
- Otras guías posibles para crear ambientes conducentes para el diálogo con la comunidad deberían incluir los siguientes puntos (Barnard, 10-11):
 - Las reuniones deben ser convocadas conjuntamente por las partes (ciudadanos y funcionarios).
 - Ninguno de ellos puede establecer precondiciones sobre la asistencia de los otros.
 - Cada persona que asiste se representa sólo a sí misma. Ninguna debe venir como representante de un grupo o con una capacidad gubernamental. Ninguno se presume que hable por ningún otro.
 - Los debates están abiertos a la prensa, pero los comentarios no son atribuidos a nadie (de otra manera la gente no se sentiría libre para ser franca).

Posibles alternativas de diálogo y participación

El documento en cuestión trata también las posibles alternativas de diálogo y participación, como parte de las consideraciones generales previas al tratamiento de las tecnologías, a saber:

- Dadas todas las barreras existentes en el diálogo entre el gobierno y el público, los gobiernos locales necesitan reconsiderar sus actuales modelos de acceso al público. En efecto, “*we’ve got to stop meeting like this*” (Barnard, 11). Debe cambiarse el modo en que interactúan uno con otro.

109 El mismo documento define la “voz del público” como “aquello que emerge de foros estructurados o diálogos serios. La voz de público describe la manera en que mayormente es visto un asunto, cómo se evalúan los pros y los contras de varias opciones y da algún sentido común sobre el propósito o dirección que está emergiendo. No es la voz de la mayoría... Es la voz de una síntesis”.

- Una manera de cambiar los patrones es que ambas partes salgan de sus roles habituales y revisen sus expectativas respectivas, y eviten los viejos patrones de interacción.
 - Para el público, esto puede significar que se permitan escuchar a los funcionarios y no demandar respuestas inmediatas por parte de ellos.
 - Para los políticos y burócratas, esto puede significar que sean capaces de hacer un verdadero esfuerzo por asegurar una participación pública efectiva.
- Otra manera de desarrollar las interacciones comunidad-gobierno es crear nuevas formas de reuniones en pequeños grupos, con individuos o a través de tecnologías que habiliten las interacciones.

Barreras a ser consideradas

También se encuentran barreras sistemáticas que necesitan ser consideradas para asegurar que el mayor número de personas sea capaz de participar en una técnica dada. Estas barreras inhiben la participación de muchos en la sociedad y deben ser eliminadas para permitir la participación de una diversidad de participantes. El lenguaje utilizado para las comunicaciones es uno de ellos.

Muchas personas también encuentran los discursos formales de *deputations* (delegados) y otras técnicas semejantes como muy disuasivas para lograr la participación. Pueden, además, considerarse acuerdos alternativos a esa forma primaria de participación ante grandes grupos. Por ejemplo, quizás sea necesario identificar un portavoz para que pueda leer los comentarios escritos de aquéllos que no quieren hablar (Barnard, 14).

Existen también barreras físicas que se necesitan superar. Las técnicas deben lograr lugares neutrales para la participación que no atemoricen. Así estarán seguros de que la gente se sienta libre para participar en forma abierta y segura. El lugar debe ser accesible para discapacitados.

Otra consideración es la hora fijada. Mucha gente trabaja y no pueden asistir a reuniones durante el día. Por otra parte, debe ser necesario asegurar que está disponible un dispositivo de cuidado de niños para aquellos que lo necesiten.

Las tablas siguientes proveen ejemplos de métodos diferentes para el encuentro entre la comunidad y el gobierno. Los métodos varían por el tamaño del grupo y los resultados, y pueden ser aplicados a muchas situaciones diferentes dependiendo del resultado esperado y de la eficacia respecto a determinado asunto o tema. Las tablas significan sólo una referencia y no representan a todos los métodos de participación existentes.

3.2. Tablas sobre diversas técnicas de participación

Definición de los términos de medición de las tablas (Barnard, 13)

Utilizan ocho criterios diferentes de medición: tiempo, dinero, número de gente requerida, resultado, eficacia, duración, recursos, y cómo la gente participa. A continuación se aclararán cada uno de estos términos:

- “*Tiempo de una técnica*”: indica la cantidad de tiempo que se requiere para la preparación y organización de un evento o línea participativa. Esto incluiría tareas como la preparación del material sobre los antecedentes, las presentaciones y el *training* extra que pudiera requerir su realización.

- “Dinero” representa el costo en que se incurriría para la organización y la preparación de cada técnica. Esto puede incluir ítems como el material de apoyo, el *training*, o el costo de contratar a un especialista para que actúe como facilitador de la técnica.
- “Requerimientos organizacionales para una técnica”: refiere al número de personas necesarias para la organización y preparación de la técnica.
- “Recursos”: son los materiales necesarios para que la técnica sea exitosa.
- “Duración de una técnica” Una técnica de corto plazo es la que es usada por única vez para un tema o problema, mientras que una técnica de largo plazo es cualquier técnica que se aplica en forma continua o que requiere más de una reunión para alcanzar sus objetivos.
- “Resultado de una técnica” este término de medición puede ser dividido en cuatro categorías: 1) visión, 2) análisis, 3) generación de soluciones para la acción, y 4) acción. Estas categorías no son exclusivas y muchas de las técnicas caen dentro de más de una categoría.
 1. La “Visión” indica una técnica enfocada primariamente en el intercambio de información o la provisión de información al público.
 2. El “Análisis” es usado para describir una técnica que lleva a cabo un análisis o examen de la información reunida.
 3. “Generación de soluciones para la acción” estas técnicas son usadas para proponer soluciones alternativas para un asunto o problema.
 4. “Acción” indica una técnica que realmente actúa sobre las soluciones propuestas.
- “Eficacia de una técnica” determina cómo, para ciertos asuntos o situaciones, una técnica es más eficaz que otras. Algunas técnicas son más efectivas para asuntos que son controversiales, mientras que otras demuestran su valía en situaciones que están orientadas hacia la producción de soluciones alternativas.
- “Cómo la gente participa” abarca las diferentes maneras en que el público puede participar en cierta técnica de participación.

Cuadro de Participación amplia del público (grupos grandes) (Barnard, 15)

[La aclaración sobre lo que significan estas reuniones se encontrará debajo de este cuadro].

	Tiempo	Dinero	Requer organ.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Asamblea Ciudadana (<i>Citizenz's Assembly</i>)	M	B	B	Visión Análisis Generar soluciones	Diálogo entre la comunidad y el <i>City Council</i>	M	Largo	Asistiendo, escuchando, cuestionando, hablando
Consejo Comunitario (<i>Community Council</i>)	M	B	B	Visión Análisis Generar soluciones Acción	Basado en asuntos comunitarios	B	Largo	<i>Deputations*</i> escuchando, llenando encuestas para monitorear la efectividad del Consejo Comunitario.

	Tiempo	Dinero	Requer organ.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Reuniones de la Comunidad (<i>Community Meetings</i>)	M	B	B	Visión Análisis	Basado en asuntos comunitarios	B	Largo	Asistiendo, escuchando, cuestionando, hablando, ofreciendo opiniones
Comités vecinales (<i>Neighborhood Committee</i>)	M	B	B	Visión Análisis Generar soluciones Acción	Basado en asuntos Comunitarios o vecinales	M	Largo	Asistiendo, escuchando, cuestionando, hablando, ofreciendo opiniones y sugerencias
<i>Open House</i>	M	B	B	Visión	Informando a la comunidad	M	Corto	Asistiendo, escuchando, cuestionando.
Foros públicos	B	B	B-A	Visión	Asuntos comunitarios	B	Corto	Asistiendo, escuchando, cuestionando,
Audiencias públicas	M	B	B	Visión Análisis	Asuntos comunitarios	M	Corto	Asistiendo, escuchando, cuestionando, hablando,
Reuniones en la Municipalidad (<i>Town Hall Meetings</i>)	M	B	B	Visión Análisis	Dar a la comunidad la sensación de ser oída	M	Corto	Asistiendo, escuchando, cuestionando, hablando.

Tabla 4. **B** = Bajo / **M** = Medio / **A** = Alto.

* Aclaración sobre el término "Deputations" <http://www.toronto.ca/legdocs/tmmis/have-your-say.htm> (*Deputations meeting*). Se trata de comentarios escritos y/o hablados que puede realizar cualquier ciudadano. Se pueden enviar por correo, fax o email, identificando el tema, el nombre del Comité y fecha de reunión fijada donde ese comentario debería ser incluido. También se pueden hacer online una vez que la agenda de reuniones esté disponible. En ese caso, aparecerá un botón que dice "Submit Comments" y que habilita el envío fácil de su requerimiento.

Si se desea hablar ante un comité, se podrán utilizar los mismos medios para hacer la petición. Una vez que la agenda de reuniones está disponible online, aparece el botón "Request to Speak", donde se deja el requerimiento. Durante la reunión el presentante cuenta con 5 minutos para hablar, excepto que el Comité decida lo contrario. Ellos tienen la opción de hacer preguntas sobre la presentación. Si se presentan comentarios escritos, los mismos con la información personal del presentante, serán parte del registro público. Como las reuniones de los Comités se filman, las deputations quedan grabadas y los videos están disponibles para el público.

Aclaración sobre los tipos de reuniones mencionadas (Barnard, 20)

- Asamblea Ciudadana (*Citizen's Assembly*) (Barnard, 20): Es un espacio que tiene el público para interactuar con los concejales electos y requerirles cuestiones. Se convocan dos a tres veces por año. Se pueden reunir conjuntamente con los concejales, organizaciones comunitarias e individuos.

- **Town Hall Meeting:** Se usan generalmente para obtener información sobre los puntos de vista de la población sobre determinado asunto. Es responsabilidad del gobierno si utiliza esa información o no. La *wikipedia* aclara que este tipo de reuniones no cuenta con reglas específicas de funcionamiento aunque sí debe existir una convocatoria pública. Dan a la gente la posibilidad de hablar. Para ello se forman pequeños grupos de debate. Cada grupo realiza un resumen final de lo debatido en el mismo. Las respuestas son dadas por los representantes elegidos (http://en.wikipedia.org/wiki/Town_hall_meeting).
- **Community Council** (Barnard, 21): Son consejos comunitarios que se reúnen regularmente. El Consejo está integrado por funcionarios electos en una determinada zona de la comunidad. Pueden ser usados también como un foro de participación comunitaria para tratar cuestiones del lugar.
- **Community Meetings** (Barnard, 22): Es una reunión acerca de un asunto importante para una comunidad en especial. Es una manera de intercambiar información así como de generar un *Brainstorming* sobre posibles vías para resolver los problemas.
- **Comités Vecinales (Neighbourhood Committees)** (Barnard, 25): Es una estructura del gobierno local que es designada para hacerse cargo de asuntos que ocurren en un vecindario o nivel comunitario. Son un enlace entre el *City Council* y los intereses vecinales.
- **Open House** (Barnard, 26): Son sesiones informativas abiertas al público donde se le permite a este último hacer sus comentarios, preguntar o expresar sus preocupaciones.
- **Foros públicos** (Barnard, 22): Usualmente son reuniones convocadas alrededor de un asunto importante donde el público puede expresar sus ideas y sentimientos sobre cómo un tema podría afectarlos. El gobierno es responsable del uso que se dará a la información recolectada.

Participación en grupos pequeños (Barnard, 16) [La aclaración sobre lo que significa cada uno de los tipos de estas reuniones se encontrará debajo de este cuadro].

	Tiempo	Dinero	Req. org.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Charrette	A	M	M	Visión Análisis Generar soluciones	Asuntos controversiales y de planificación	A	Largo	Brainstorming de ideas, opiniones y sugerencias
Pecera (Fish Bowl)	M	B	B	Visión	Asuntos controversiales	B	Corto plazo, limitado	Asistiendo, observando, comprometiéndose en el debate
Juego de roles y otros (Gaming and Role Playing)	M-A	B	B	Visión	Asuntos controversiales	B	Corto	Asistiendo, observando, contribuyendo

	Tiempo	Dinero	Req. org.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
<i>Lunch and Learn</i>	B-M	B-M	B	Visión	Provisión de información	B-M	Corto	Asistiendo, escuchando, cuestionando
<i>Nominal Group Workshops</i>	A	M-A	M	Visión Análisis	Priorización de asuntos relevantes	M-A	Corto	Brainstorming, ofreciendo ideas, opiniones y sugerencias
Mesas redondas (<i>Roundtables</i>)	M	B	B	Visión Análisis	Asuntos controversiales	B-M	Corto	Declaración de opiniones, ideas y perspectivas
Círculo de Samoa (<i>Samoan Circle</i>)	B	B	B	Visión	Asuntos comunitarios, cuando no es posible encontrar un mediador	B	Corto	Declaración de opinión
Círculo de Estudio (<i>Study Circle</i>)	M-A	B	B	Visión Análisis	Asuntos controversiales	B-M	Largo	Declaración de opiniones, ideas y perspectivas.
Visiones comunes del futuro (<i>Visioning</i>)	A	M-A	A	Visión Análisis Generar soluciones	Diseño de un plan de acción por una comunidad	B-M	Corto	Brainstorming, ofreciendo ideas, opiniones, sugerencias y perspectivas.

Tabla 5. B = Bajo / M = Medio / A = Alto.

Aclaración sobre los tipos de reuniones mencionadas

- *Charrete*: Es una reunión para resolver una cuestión específica en un tiempo límite. Se requiere la facilitación de un líder entrenado en mediar, que tenga conocimientos sobre procesos grupales y que sea capaz de alentar la participación. Las reuniones duran como mínimo dos horas y están enfocadas en un problema modesto. Muchos *Charrettes* tardan toda una jornada. Debido a que el tiempo es limitado, existe el desafío de debatir de una manera rápida, abierta y honesta como así también de ayudar a los adversarios potenciales a arribar a un consenso sobre una solución alternativa. Se ha demostrado efectivo para planificar asuntos que afectan a un vecindario o comunidad específica. Requiere un uso de recursos alto ya que supone espacio suficiente, un amplio desarrollo de materiales (modelos, propuestas, etc.) y un facilitador entrenado.
- *Pecera (Fishbowl)*: (Barnard 30-1). Es un pequeño grupo que está embarcado en un asunto controversial. Cuando tiene lugar el debate, existe un grupo mayor de participantes observando el mismo. Después de la discusión, los observadores dan sus opiniones sobre el debate ocurrido en el pequeño grupo. Permite una escucha más atenta de las ideas de los otros. Su costo puede variar dependiendo de la necesidad de un facilitador entrenado.

- Juego de roles y otros (*Gaming and Role Playing*) Según *Wikipedia* consiste en un juego en el que, tal como indica su nombre, uno o más jugadores desempeñan un determinado rol, papel o personalidad. Cuando una persona hace el papel de X significa que está interpretando un papel que normalmente no hace http://es.wikipedia.org/wiki/Juego_de_rol. Según Barnard (32), es un medio efectivo para hacer emerger diferentes opiniones sobre temas controversiales. Es necesario que los participantes tengan suficiente información para arribar a un fuerte entendimiento del problema de debate. Necesitan, además de un facilitador entrenado.
- *Lunch and Learn* (Barnard, 34): Es un encuentro interno de miembros de una organización. Sirve para comunicar información, ganar visibilidad, encontrarse con nuevos miembros, etc. Estas sesiones tienen lugar durante la hora del almuerzo para minimizar costos. Sin embargo, puede fijarse reuniones para después del trabajo en la medida que no signifiquen costos de viajes o salarios. <http://www.pipsc.ca/portal/page/portal/website/stewards/content/Description%20of%20Lunch%20and%20Learn%20Sessions>.
- *Nominal group workshops* (Barnard, 36): Está basado en la premisa de que cualquier grupo representativo puede razonablemente ocuparse de identificar virtualmente todos los problemas y comprometerse individualmente para generar una sola lista de prioridades. El grupo debe tener, al menos, 25 personas que representan la mayor parte de los intereses relacionados con el proyecto.
El Taller comienza con un reporte de los antecedentes realizado por el coordinador/facilitador, que a su vez da chance a los participantes de hacer preguntas. Esto se hace para asegurar una fuerte comprensión del asunto o proyecto. Cada cual trabaja individualmente. Deben llenar una tarjeta con la información sobre el asunto que debe tratarse, junto a otros puntos que hacen ese asunto importante. Designan luego un pequeño grupo de 4-7 personas para que elaboren la lista de importancia en un rotafolio. El grupo grande es convocado para tratar el listado puesto en el rotafolio. Se reparten papeletas para que cada uno vote por los asuntos que ellos sienten que son más importantes. Los votos son luego contados, y los asuntos son jerarquizados conforme al número de votos. Le sigue un debate, guiado por un facilitador, en el cual la gente es invitada a pronunciarse a favor o en contra de los asuntos seleccionados. Se puede encontrar más información en <http://www.qld.gov.au/web/community-engagement/guides-factsheets/atsi-communities/techniques.html>.
- *Roundtables*: Es un debate abierto donde cualquiera tiene igual derecho a ser oído. Nadie se encuentra en la cabecera de la mesa, todos son pares http://wiki.answers.com/Q/What_is_a_round_table_discussion.
- Círculo de Samoa (*Samoan Circle*) (Barnard, 35): Se trata de una técnica muy efectiva para tratar cuestiones controversiales cuando no se puede encontrar un mediador imparcial. Funciona en una sala con una mesa circular en su centro con seis sillas. En la mesa hay un sólo micrófono. Existe un círculo mayor de sillas para la audiencia. Antes de que la sesión comience, todos deben sentarse en las sillas del círculo exterior. Las sillas de la mesa sólo pueden ser usadas temporariamente cuando alguien quiere expresar una opinión o punto de vista al grupo. Cuando finaliza, debe retornar al círculo exterior. Todos tienen derecho a hablar pero deben esperar que alguna de las sillas, que rodean la mesa, esté vacía. Si un participante desea dirigir su discurso a un orador del centro, puede

pararse detrás de él como una indicación de protesta y esperar su turno. Hay que acordar reglas de funcionamiento y cortesía.

- Círculo de estudio (Study Circle) (Barnard, 28): Es un grupo de, generalmente, 5 a 20 participantes. El material de lectura es provisto antes de la reunión y existe un presidente/moderador rotatorio de la reunión. El propósito no es encontrar soluciones pero sí dar la oportunidad de oír opiniones divergentes dentro del grupo.
- Visioning: (Barnard, 27) Son reuniones donde sus participantes, en un esfuerzo colaborativo, articulado y consensuado, están trabajando sobre sus objetivos y metas comunes. La idea es producir, en conjunto, imágenes sobre el futuro deseado de una manera tan intensamente real que los motive a actuar en esas direcciones. Consiste en una serie de reuniones donde se trata un gran rango de asuntos en busca de diferentes opiniones de todos los stakeholders e involucrados en una sección transversal de ciudadanos de una comunidad o región. Esto se hace para establecer metas políticas a largo plazo. Requiere de un líder y un especialista en participación comunitaria que conozca las políticas que podrían ser aplicables. Supone la presencia de personal del gobierno que sea capaz de interpretar e integrar las opiniones surgidas de los participantes.

Comités basados en la participación pública (*Committee Based Public Participation*) (Barnard, 17)

	Tiempo	Dinero	Req. org.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Grupo de trabajo (<i>Task Force</i>)	M	M-A	M	Visión Análisis Generar soluciones	Asuntos problemáticos y que llegaron a un punto muerto	M-A	Largo plazo, limitado	Comprometiéndose en el debate, ofreciendo opiniones
Grupos Asesores / Comités	M	B	M	Visión Análisis Generar soluciones	Asuntos comunitarios, no un asunto específico	B	Largo	<i>Brainstorming</i> , ofreciendo ideas, opiniones y sugerencias.
Agencias, Juntas Directivas y Comisiones (ABCCs)	M-A	A	M	Visión Análisis Generar soluciones Tomar acciones	Prestación de determinados servicios	M	Largo	<i>Brainstorming</i> , ofreciendo ideas, opiniones y sugerencias.
Comité de Trabajo	-M	B	M	Visión Análisis Generar soluciones	Asuntos controverbiales	B	Largo	<i>Brainstorming</i> , ofreciendo ideas, opiniones y sugerencias.
<i>Focus Groups</i>	M	B	M	Visión Análisis	Medir la opinión pública	B	Corto	Proporcionar ideas y perspectivas personales. Indicar opiniones.

Tabla 6. B = Bajo / M = Medio / A = Alto.

- Grupo de Trabajo (Task Force): (Barnard, 39): Es un grupo asignado para un trabajo específico sobre un asunto difícil y con un tiempo límite. Tienen que finalizar con una propuesta sujeta a la ratificación de los funcionarios tomadores de decisiones. Requiere de un facilitador entrenado capaz de mantener el foco en la agenda y asegurarse de que todos los participantes son oídos. Puede ser usado como un foro para otras metodologías de participación pública.
- Grupos Asesores/Comités (Advisory Groups/Committees) (Barnard, 40): Es un grupo de stakeholders representativos que se reúne regularmente para discutir asuntos que son de interés común. También pueden ser usados como foro para la participación pública.
- Agencias, Juntas Directivas y Comisiones (Agencies, Boards and Commissions) (Barnard, 41): Estas entidades son creadas para entregar un servicio específico en nombre de la municipalidad. Tienen generalmente un grado de autonomía debido a su respaldo legislativo a nivel provincial o a una ordenanza municipal. Los directivos de estas entidades requieren nombramientos municipales aun cuando no tengan relación directa con la municipalidad.
- Comités de Trabajo (Barnard, 42): Su propósito general es mejorar el acceso de la comunidad a los procesos de planificación, especialmente cuando existen puntos de vista divergentes dentro de la comunidad acerca de un mismo asunto local. Está formado por 10 a 12 miembros. El público está habilitado a asistir a sus reuniones generales, pero no puede participar. Sin embargo, pueden establecerse excepciones. En esos casos, estos comités se pueden transformar en un gran foro donde se utilicen diferentes formas de participación pública que aseguren que las preocupaciones del público puedan ser dichas y escuchadas.
- Focus Groups (Barnard, 43): Es una herramienta para medir la opinión pública. Se trata de una reunión de individuos seleccionados que están juntos para debatir y dar opiniones sobre un tópico particular. Los participantes pueden ser seleccionados de dos maneras: de manera aleatoria o no aleatoria. La aleatoria asegura contar con la representación de toda la comunidad. La no aleatoria puede ayudar a tener información sobre una opinión específica. Sus participantes oscilan desde 8 a 12, y requiere de un facilitador para guiar la discusión sobre los ítems de la agenda y para asegurar que todos tengan la posibilidad de expresarse.

Participación pública individual (Barnard, 18)

	Tiempo	Dinero	Req. org.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Delegados (<i>Deputations</i>)	B	B	B	Voces de inquietudes de la comunidad	Dar la sensación al público de ser escuchado	B	Corto	Declarar opiniones ante el <i>Council</i> o <i>Committee</i>
Centros de Acogida (<i>Drop-in Centres</i>)	A	A	A	Visión	Provisión de información	A	Largo	Acceso a información importante para ellos.

	Tiempo	Dinero	Req. org.	Resultado	Eficacia	Recursos	Largo/Corto Plazo	Cómo la gente participa
Concursos de carteles o ensayos (<i>Essay/Poster Contests</i>)	B	B	B	Visión	Recolección de información	B	Corto	Escribir un ensayo o crear un poster
<i>Evaluation Checklist</i>	B	B	B	Visión	Monitoreo de servicio, Comité o <i>Council</i>	B	Corto	Llenado de cuestionario
<i>Hotline</i>	B	B	B	Visión	Recolección de información	B	Largo	Estado de las opiniones. Búsqueda de información.
Anuncio por correo (<i>Household Mailer</i>)	M	B	B	Visión	Monitoreo de servicios, <i>committee</i> o <i>council</i>	B	Corto	Lectura y comentarios de la información provista.
Informantes clave (<i>Key Informants</i>)	M	B	B	Visión	Legitimación del proyecto	B	Largo	Proporcionar información sobre la mentalidad de la comunidad
Medios de comunicación basados en votación (<i>Media-based Balloting</i>)	B	B	B	Visión	Recolección de información	B	Corto	Estado de la opinión.
Defensor del Pueblo (<i>Ombudsperson</i>)	B	A	B	Voces de inquietudes de la comunidad	Proveer una voz por el pueblo	B	Largo	Expresión de inquietudes

Tabla 7. **B** = Bajo / **M** = Medio / **A** = Alto.

- *Deputations* (Barnard, 45). Son una oportunidad para las partes interesadas para concurrir a las reuniones de un comité permanente o del *community council* con el objetivo de hacer oír sus opiniones y que queden registradas. Cada *deputation* se limita a 5 minutos.
- *Ombudsperson*: (Barnard, 46). Este funcionario es designado para evitar procesos burocráticos de modo que, ante un requerimiento del público, el primero pueda interactuar rápida y fácilmente con la agencia cuestionada. Es una persona imparcial e independiente que investiga cómo está operando el sistema interno, y su mandato es servir y proteger al público. Permite a las instituciones ser conscientes de problemas que ocurren dentro y fuera de sus organizaciones.
- *Hotline*: (Barnard, 48). Es una línea telefónica separada para interactuar sobre determinados asuntos. Se pone en funcionamiento para

capturar los sentimientos del público sobre determinados temas y para ayudar en el reconocimiento de preocupaciones públicas o problemas. Puede proveer la información necesaria para aquéllos que la requieran. Trabajan voluntarios apropiados que atienden los teléfonos y brindar la información que se les requiere o responden los mails.

- Encuestas: (Barnard, 49). No hace falta aclarar el término.
- Evaluation Checklist: (Barnard, 50). Es una vía para evaluar la eficacia de un determinado servicio, organización, comité o *council*.
- Informantes Clave (Key Informants): (Barnard, 51). Son contactos con ciudadanos que tienen una antigua residencia, una posición segura y tienen frecuentes contactos con la comunidad. Esto les permite actuar como puestos de escuchas con la misma, así como aumentar la credibilidad de un proyecto, organización o servicio.
- Centros de Acogida (Drop-in Centres): (Barnard, 52). Estos centros de acogida, de ayuda a homeless o personas que viven una situación precaria. Sirven para estabilizar su situación de vivienda. Los mismos pueden ser usados como un lugar permanente donde la gente puede reunirse y se encuentre habilitada para hacer preguntas, obtener información y ayuda permanente. Deben ser de accesibilidad rápida y estar bien promovidos para asegurar que sean usados en todas sus capacidades.
- Anuncios por correo (Household Mailer): (Barnard, 53). Son una manera efectiva de proveer información a todos los hogares de la comunidad. Sin embargo, aparte de informar, pueden hacer muy poco para promover la participación activa.
- Media-Based Balloting: (Barnard, 54). Se usan estos medios para obtener opiniones públicas sobre asuntos específicos. Puede tomar la forma de una encuesta telefónica subvencionada por algún periódico, canal de televisión o estación de radio.
- Ensayos y concursos de posters (Essay/Poster Contest): (Barnard, 55). Son una excelente vía para estimular el apetito por la información. También ayuda a incentivar debates sobre determinados asuntos en los vecindarios y, a la par, permite a los sponsors ganar alguna visibilidad positiva en valores para los residentes.

4. Tercer recurso: Listado de métodos de participación del Sitio "People and Participation"

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/browse+methods>

21st Century Town Meeting	Conversation Cafes	Forum Theatre
Action Learning	Co-production	Future Search
Action Planning	Customer Journey Mapping	Graphic Recording
Appreciative Inquiry	Deliberative Mapping	Local Issues Forum
Area Forums	Deliberative Polling	Mediation
Blogs	Deliberative WorkshopsDelphi	Mystery shopper
Citizen Advisory Groups	Survey	National Issues Forum
Citizens' Panels	Democs	Online Consultations
Citizens' Summits	Design Charrettes	Online Forums
Citizens Jury	Digital Interactive TV	Open Space
Community Appraisal	Dynamic Facilitation	Opinion Polls
Community Development	ePanels	Participatory Appraisal
Consensus Conference	E-petitions	Participatory Budgeting
Consensus Voting	Focus Groups	Participatory Strategic Planning

Participatory Video	Scenario Workshop	Webcasting
Planning Cell	Search Conference	Webchat
Planning for Real	Study Circle	Wiki
Policy Slam! - Consensus voting	Twitter	World Cafe
Real Time Strategic Change	User Panels	Written Consultations
Samoan Circle	Virtual worlds	

Tabla 8.

Se acompaña la descripción de todos los métodos incluidos en la lista, a veces mejorados por otros textos, como es el caso del documento “Barnard”. Algunas técnicas aparecen reiteradas (tanto respecto a “Barnard” como al “CE Victoria”). Estas dobles o triples referencias se mantienen para facilitar la comprensión global, por los motivos ya expuestos.

- *21st Century Town Meeting*: Este evento involucra un gran número de ciudadanos (entre 500 y 5.000) en la deliberación sobre asuntos locales, regionales y nacionales. Usan TIC, lo que incluyen los *wireless voting pads* y las *laptops* en red. Combinan los beneficios de los debates cara a cara en pequeña escala con los de grupos grandes para la toma de decisiones.

Durante el evento, los participantes trabajan en pequeños grupos de discusión, en mesas de 10-12 participantes, ayudados por un facilitador independiente quien usa una computadora en red para volcar instantáneamente un comparativo de ideas y de votos de esa mesa. Esta información es remitida a través de una red inalámbrica a un punto central donde un equipo temático convierte los comentarios de cada mesa en temas que son presentados a la audiencia para ser a su vez comentados o votados. Cada participante tiene un teclado electrónico que le permite votar individualmente sobre los temas o cuestiones. El resultado de estos votos (que involucran con frecuencia miles de personas) son presentadas en tiempo real en una gran pantalla de video para la retroalimentación inmediata de los participantes.

Esta ida y vuelta entre pequeñas y grandes escalas de diálogos permite un debate de gran participación y transparencia.

Toda esta información es editada rápidamente y transformada en un reporte que es impreso y distribuido al final del evento entre los participantes, tomadores de decisiones y periodistas. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/21st+Century+Town+Meeting>

- *Action Learning*: Es un método educacional que le permite a los participantes estudiar sus propias experiencias y acciones para aprender más y resolver problemas. Está cercano a la idea de ‘*learning-by-doing*’ o enseñanza a través de ejemplos. Ver más información en: <http://translate.google.com.ar/?hl=es&tab=wT#en|es|Learning%20set%0A>
- *Action Planning*: Es un método estratégico que ayuda a enfocar y decidir cuáles son los pasos a tomar para lograr ciertos objetivos. Deben producir un cronograma definido y un conjunto de pasos claros. Por cada objetivo debe existir un plan de acción por separado. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Action+Planning>
- *Indagación Apreciativa (Appreciative Inquiry)*: Sirve para construir una visión de futuro por medio de preguntas que ayudan a focalizar la atención de la gente en sucesos pasados y presunciones de

acontecimientos futuros. Estas preguntas son llevadas a la comunidad en general y apuntan, generalmente, a cuestiones tales como: qué es lo que la gente disfruta en un área, cuáles son sus esperanzas para el futuro y cuáles son sus sentimientos acerca de sus comunidades.

Las preguntas están diseñadas para animar a la gente a contar historias exitosas de su experiencia personal. Mediante el debate de ellas y la búsqueda de las razones de por qué han funcionado bien, los participantes pueden imaginar lo que podría funcionar mejor en el futuro. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Appreciative+Inquiry>

- **Area Forum:** Son reuniones que tienen lugar en una localidad, generalmente gestionadas por el Concejo local. Es frecuente que asistan los concejales locales y altos funcionarios representantes de las autoridades locales, de la policía, de los fideicomisos de atención primaria (*Primary Care Trusts*) y otras organizaciones locales clave. Se encuentran para debatir temas importantes y para responder a las preguntas de los residentes cara a cara.

Sus resultados son reportados, después de cada reunión, a sus miembros en forma individual o vía un *Area Forum Newsletter*. La minuta de cada reunión se encuentra disponible normalmente online.

No es preciso tener una membresía para asistir. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Area+Forums>

- **Blogs:** Son publicaciones online donde individuos u organizaciones publican comentarios y críticas sobre asuntos nuevos o específicos, temas políticos, eventos locales y otras cuestiones. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Blogs>
- **Grupos de asesoramiento ciudadano (*Citizen Advisory Groups*):** Involucran de 10 a 30 miembros del público. Los mismos se constituyen en un comité a fin de informar y asesorar respecto a una toma de decisión. Estos grupos necesitan tener acceso a información relevante para poder funcionar responsablemente. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Citizen+Advisory+Groups>
- **Panel Ciudadano (*Citizen's Panel*):** Este panel lo forman un grupo grande de ciudadanos para garantizar que es demográficamente representativo. Es utilizado para evaluar las preferencias del público y sus opiniones. Una manera popular de reclutar a sus integrantes es convocarlos por correo, lo que permite un alcance amplio y tiene un bajo costo. Paralelamente, un número de participantes es reclutado por otros medios, para asegurar la presencia de quienes están socialmente excluidos. Una vez que los convocados aceptaron participar en un panel, ellos podrán ser invitados a participar en un programa continuo de investigación y consultas. Normalmente, esto implica someterse a encuestas periódicas y, aún más en profundidad, integrar grupos focales y talleres. No todos los miembros son convocados a estas actividades posteriores.

Estas técnicas son usadas para identificar prioridades locales, evaluar las necesidades de servicios y determinar desarrollos más apropiados en los servicios y de las políticas. En caso de ser convocados a actividades continuas, pueden permanecer como miembros del panel unos dos o tres años. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Citizens%27+Panels>

- Cumbres de ciudadanos (*Citizens' Summits*): Es un término genérico para nombrar reuniones de gran escala con el público, donde se usa tecnología para sus comunicaciones a fin de facilitar los debates. Involucra de 500 a 5.000 personas. La tecnología incluye: votación electrónica, mensajes de textos, y encuestas online, lo que hace posible involucrar un gran número en un mismo lugar y a un mismo tiempo. Tiene como antecedente el *21st Century Town Meetings*. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Citizens%27+Summits>
- Jurado de Ciudadanos (*Citizens' Jury*): Es un pequeño panel de no especialistas, modelado bajo la forma del jurado de juicios criminales. El grupo examina en detalle un tema de importancia pública para ofrecer luego su “veredicto”. El proceso dura 4 días. El primer día se utiliza para concientizar a los miembros del jurado en el tema. Durante el segundo y tercer día se concentran en las presentaciones de testigos que informan sobre diferentes maneras de tratar el asunto. En el último día el jurado desarrolla sus recomendaciones. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Citizens+Jury>
- Evaluación de la Comunidad (*Community Appraisal*): Son encuestas sobre necesidades y opiniones locales acerca de asuntos tales como: vivienda local, escuelas, formación, empleo, cultura, salud, bienestar social y facilidades a la comunidad. Se usa para recabar las opiniones sobre problemas de la comunidad local y encontrar soluciones. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Community+Appraisal>
- Desarrollo comunitario (*Community Development*): Es un enfoque de largo plazo para construir comunidades activas y sostenibles basadas en la justicia social y el respeto mutuo. Más aún, se trata de cambiar las estructuras de poder para remover las barreras que impiden la participación de gente en asuntos que afectan sus propias vidas y de habilitarlos para desarrollar soluciones a los problemas identificados por ellos mismos. No es exactamente un método típico de participación ya que no se basa en intervenciones de plazo corto. Otros métodos de participación generalmente forman parte de un comprensivo enfoque de desarrollo comunitario. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Community+Development>
- *Consensus Conference*: Se trata de un panel de ciudadanos que interrogan a expertos sobre un tema en particular en una conferencia pública. Sus recomendaciones son ampliamente difundidas. Se le da tiempo a los ciudadanos integrantes de estar informados y se los prepara también. Para ello realizan eventos preparatorios; generalmente dos durante los fines de semana anteriores a la Conferencia. La diferencia con el *Citizens' Jury* es que este tipo de conferencias se lleva a cabo bajo la mirada del público. Este método es útil para involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones sobre asuntos complejos y altamente técnicos. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Consensus+Conference>
- Consenso por votación (*Consensus Voting*) Apunta a identificar el mejor consenso a través de un sistema de votación balanceado. En este tipo de

reuniones se le permite a cada individuo (o partido) presentar una propuesta. La gente puede preguntar, pedir aclaraciones, o aportar nuevas ideas. Todo el tiempo existen facilitadores que mantienen una lista de todas las opciones disponibles. Este método presenta una gama de opciones para votar desarrolladas en la consulta con los stakeholders. Los tomadores de decisiones son luego invitados a clasificar las opciones. Cuanto más altos son los puntos que obtiene cada opción, más preferencia tiene. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Consensus+Voting>

- **Conversation Cafes:** Se invita a la gente a tener un diálogo informal acerca de temas específicos. Generalmente tienen lugar en cafés, librerías u otros lugares públicos. Pueden encontrarse guías al respecto en <http://www.conversationcafe.org>. Se recomienda que no sean más de 8 personas, que se acuerde un tema fuerte y se establezca un tiempo (60-90 min). El anfitrión explica el proceso y los acuerdos. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Conversation+Cafes>
- **Co-Producción:** Es un método donde los tomadores de decisiones y los ciudadanos, o los proveedores de servicios y los usuarios, trabajan juntos para adoptar una decisión o crear un servicio para todos ellos. El enfoque está basado en valores y descansa en el principio de que aquellos que se ven afectados por un servicio son los que están en mejores condiciones para ayudar a rediseñarlo. Se trata más de un enfoque para la toma de decisiones o del diseño de un servicio que de un método de participación específico. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Co-production>
- **Jornada de mapeo del cliente (Customer Journey Mapping):** Se trata de una herramienta para visualizar cómo los usuarios interactúan con la gente y las organizaciones con el fin de realizar una compra o experimentar un servicio. Este método proviene de la investigación de mercado. Provee un mapa de interacciones y de las emociones que se producen, y que pueden ayudar a la organización a proporcionar a sus usuarios servicios más cercanos a la experiencia que ellos desean tener. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Customer+Journey+Mapping>
- **Mapeo deliberativo (Deliberative Mapping):** Los participantes -ciudadanos y expertos- se dividen en paneles (generalmente de acuerdo con el género y el nivel socio económico, para asegurar que la gente se sienta cómoda para expresar sus puntos de vistas). Los paneles de ciudadanos y expertos consideran el tema a tratar separadamente unos de otros y luego, conjuntamente. Esto permite el aprendizaje recíproco sin que exista un predominio de los expertos. El énfasis de este proceso no es integrar las expresiones de los expertos y el público, sino la comprensión de las diferentes perspectivas que cada uno ofrece respecto a los procesos públicos. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Deliberative+Mapping>
- **Votación deliberativa (Deliberative Polling).** Mide las opiniones del público sobre un tema específico. Esta técnica observa la evolución de las opiniones de un grupo piloto de ciudadanos, mientras ellos van enterándose o interiorizándose más sobre el tema en cuestión.

Es más representativo que muchos otros enfoques por su gran escala. Este grupo funciona como una muestra.

En esta muestra de participación, primero se vota sobre temas puntuales a tratarse. Después de esta votación de base, se invita a los miembros de esta muestra a que se reúnan unos cuantos días a fin de debatir los temas seleccionados. Se les provee de materiales de información balanceados y de acceso público. Los participantes se involucran en un diálogo con expertos competentes. Van tratando las preguntas que se han desarrollado previamente en pequeños grupos de discusión con moderadores entrenados.

Después de la deliberación en común, se vuelven a realizar las preguntas originales. Los cambios de opinión resultantes representan las conclusiones a las que el público en general arribaría si tuviera la oportunidad de estar más informado.

Este método, que produce cambios en los puntos de vista importantes, puede fracasar porque, con el tiempo, estas modificaciones de opinión suelen revertirse.

Esta votación deliberativa se puede seguir por la televisión, que transmite partes del proceso y permite a un público más amplio compartir lo que han aprendido los participantes.

Los resultados permiten saber qué podría demandar una ciudadanía informada y reflexiva a los tomadores de decisión. El número de participantes va de 200 a 600. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Deliberative+Polling>

- **Talleres deliberativos (*Deliberative Workshops*):** Es el nombre genérico dado a eventos en pequeña escala donde el foco es la deliberación. Esta forma da la posibilidad de tratar un asunto en profundidad, estimular otras opiniones y desarrollar los puntos de vista para alcanzar una posición final informada. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Deliberative+Workshops>

- **Encuesta Delphi (*Delphi Survey*):** Este método consiste en una serie de cuestionarios que permiten, a expertos o personas con un conocimiento específico, desarrollar ideas acerca de avances futuros potenciales sobre un asunto. Los cuestionarios se desarrollan en todo el proceso en relación a las respuestas facilitadas por los participantes. Este tipo de sondeo es usado para recoger pronósticos colectivos acerca de algunas áreas en particular.

Puede realizarse en forma presencial, online o por correo. En las versiones online los participantes reciben sus propios *login* y *password* para acceder al sitio. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Delphi+Survey>

- ***Democs*:** Es un juego de conversación que ayuda a pequeños grupos a discutir asuntos de políticas públicas. No se requieren oradores o expertos. Trabajan sobre unas cartas ya preparadas que contienen todos los datos necesarios para alimentar la conversación. Se sugiere trabajar con 6 personas por unas dos horas. Este método ayuda a los participantes a tomar información y darle significado.

El tema está fijado por las cartas que se reparten en dos rondas. La gente reflexiona sobre sus cartas y elige una o dos que sienten como más importantes. Se turnan para explicar por qué las eligieron y luego las colocan sobre la mesa. A continuación, se agrupan las cartas

y cada grupo despliega una cuestión clave relacionada con el agrupamiento producido. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Democs>

- *Charrettes de diseño (Design Charrettes)*: Es un taller intensivo que reúne a gente de diversas disciplinas para explorar opciones de diseño en un área o sitio en particular. Es un método divertido y creativo para involucrar al público, especialmente en aquellos proyectos donde existe un paisaje significativo. Incluye a miembros de la comunidad, profesionales de diseño, y a personal del gobierno que está participando en el proyecto específico. Puede tomar una sola sesión, o distribuirse en dos o tres talleres. El objetivo es capturar la visión, valores e ideas de la comunidad. Los diseñadores bosquejan para crear alternativas o ideas tan pronto como son generadas por los participantes.

Es un buen método para generar un entusiasmo positivo y una energía en torno a un proyecto en particular y, al mismo tiempo, responden a la creatividad de la comunidad.

Se usa para reunir a los ciudadanos, diseñadores y staff con el objetivo de construir una visión alternativa en relación a un área o sitio, a través de los usos creativos del trabajo en equipo. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Design+Charrettes>

- *TV digital interactiva (Digital Interactive TV- DiTV)*: Es un sistema a través del cual se transmiten imágenes en movimiento y sonidos que permiten la interacción mediante la pulsación de un botón rojo que se encuentra ubicado en el control remoto de la televisión.

En contraste con la TV tradicional, la información se comprime en una información binaria computarizada que ocupa mucho menos ancho de banda; y que permite que se puedan transmitir más canales habilitando la interacción entre los televidentes a través del “sistema del botón rojo”. Se utiliza en la TV digital para asegurar que los hogares que no tienen acceso a Internet puedan interactuar con la información pública desde sus propios hogares. Un ejemplo es la información sobre salud. Este sistema lo utilizan las autoridades locales y los hospitales para mandar y recibir información de los ciudadanos y pacientes. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Digital+Interactive+TV>

- *Facilitación dinámica (Dynamic Facilitation)* Es una manera de ayudar a un pequeño grupo a abordar sus cuestiones más urgentes y difíciles, desde un espíritu creativo.

No se usan agendas, guías, pensamientos estructurados, secuencias prefijadas o preguntas preparadas. El facilitador dinámico utiliza, en cambio, cuatro gráficos con: datos, soluciones, inquietudes y declaraciones problemáticas. La gente sólo habla. Es el facilitador dinámico quien estructura la conversación garantizando que se puedan hacer todos los comentarios y que los mismos sean valorados. Ninguno se siente juzgado y todos se sienten incluidos. Esto ayuda al grupo a seguir su energía de una manera nueva y con perspectivas emergentes compartidas. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Dynamic+Facilitation>

- *ePanel*: Es una forma en que los Concils y otras organizaciones llevan a cabo consultas regulares online con un conocido grupo de ciudadanos. Permite crear un sentido de comunidad online y la participación

en procesos de consulta. Este Panel se dedica a sugerir temas para el debate que, quizás, el *Council* no ha considerado.

Es una forma económica de estar en contacto con un grupo de ciudadanos y oír sus opiniones. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/ePanels>

- *E-petitions*: Es una adaptación moderna del viejo derecho a hacerse oír peticionando al gobierno. Se utiliza un software que permite la publicación de las peticiones online donde los demás pueden verlas y registrar su apoyo.

Una e-Petición efectiva contiene una petición bien pensada de lo que se pretende del organismo responsable (lo debe hacer o dejar de hacer). Incluye el nombre del peticionante y la lista de los seguidores. Cuanto mayor sea el número de firmas, más probable es que la e-Petición tenga impacto. Una vez que la e-Petición está visible en el “*E-Petitions Web Site*”, la gente puede apoyar agregando su nombre, e-mail y dirección postal. Se usa una aplicación *e-petitioner*” para crear y alojar e-peticiones que puede incluir foros de discusión online asociados, actualizaciones por e-mail y feedback de páginas web.

Después del cierre de una e-Petición, se produce un informe donde se establece el número de firmas, su credibilidad y se hace un resumen de la discusión con los comentarios a favor y en contra.

Se usa para obtener una gran cantidad de firmas de apoyo o propuestas contrarias, para alentar una mayor transparencia en el proceso de decisión que lleva a un CE sustentable, y para aumentar las oportunidades del debate informado, si la e-Petición es acompañada por información adicional. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/E-petitions>

- *Focus Groups*: Consiste en discusiones sobre un tópico específico producidas dentro de un grupo pequeño de ciudadanos (6-12). Están lideradas por un facilitador. Su duración es de 1 a 2 horas y normalmente se produce un informe sobre el proceso y resultados, el que luego es distribuido a todos los participantes. El *Focus Group* puede ser observado por el cliente o por otras partes interesadas. Le permite al cliente tener una mayor comprensión acerca de qué puede existir detrás de una opinión o cuál es el enfoque de la gente respecto a un tema.

Provee información útil de cómo la gente responde a cuestiones particulares o temas, pero su corta duración limita la profundidad de la discusión. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Focus+Groups>

- *Forum Theatre*: Es una forma de teatro que alienta a la interacción de la audiencia y explora diferentes opciones para tratar un tema o problema. Es usado con frecuencia por grupos socialmente excluidos. Es también conocido como *Boal's Theatre*, Teatro de los oprimidos o Teatro del desarrollo. Fue inventado por Augusto Boalen (1970) para empoderar a la audiencia.

Se interpreta una pieza corta ante la audiencia, en la cual el protagonista central enfrenta una situación de opresión u obstáculo que es incapaz de superar. El contenido tiene un impacto inmediato en la audiencia ya que, comúnmente, está basado en experiencias de vida.

Cuando la pieza termina, la audiencia puede acceder al escenario y sugerir opciones alternativas sobre cómo el protagonista podría haber actuado. Los actores exploran los resultados de estas opciones con la audiencia creando una suerte de debate teatral, en donde las

experiencias e ideas son ensayadas y compartidas, generando tanto solidaridad como un sentimiento de empoderamiento.

En UK ha sido usado para dar a los *homeless* una expresión, permitiéndoles reconocer su potencial. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Forum+Theatre>

- **Búsqueda de Futuro (*Future Search*):** Es una forma de crear una visión compartida en una comunidad u organización. Puede involucrar un gran grupo de stakeholders. El proceso se encuentra altamente estructurado y dura dos días y medio. Los stakeholders son especialmente elegidos dado su poder e información sobre el asunto tratado o porque están afectados por el resultado. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Future+Search>
- **Registro Gráfico (*Graphic Recording*):** Consiste en la captura de las ideas de los participantes en un papel de gran tamaño. Para representarlas se usan ilustraciones, palabras, imágenes y colores, en aras de facilitar la productividad y comprensión grupal. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Graphic+Recording>
- **Foro de asuntos locales (*Local Issues Forum*):** Su objetivo es brindar una oportunidad para que todos tengan una mayor participación en las decisiones locales y alentar a más ciudadanos a participar en el quehacer de las políticas públicas locales. Se realiza online y participan ciudadanos y funcionarios electos (concejales). Se pueden hacer preguntas, realizar anuncios públicos, conectarse en red con otros ciudadanos locales, monitorear la opinión local, solicitar los aportes de la ciudadanía. Se requiere de un gestor de foros para monitorear la conversación, mantener un ambiente neutral y conservar el foco en los asuntos locales, de ser necesario. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Local+Issues+Forum>
- ***Mediation*:** Es un proceso voluntario donde interviene una parte neutral para ayudar a los otros a llevar sus disputas hacia un acuerdo. Las disputas pueden involucrar Estados, organizaciones, comunidades o individuos. Se hace referencia a esta técnica, a veces, como una “resolución alternativa de disputa”, poniendo el énfasis en la comunicación para acercar puntos de vista opuestos. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Mediation>
- **Compra misteriosa (*Mystery Shopping*):** Es una modalidad de servicios de auditoría a través de voluntarios entrenados que deben transformarse en “compradores misteriosos” o usuarios encubiertos. Ellos se hacen pasar por usuarios de servicios en interacciones típicas con el personal. Estos compradores graban su experiencia. Al compilar los resultados obtenidos, se puede tener una idea clara de cómo los usuarios experimentan la prestación de un servicio en particular. Esta modalidad se desarrolló en el sector privado pero es ahora usada también en el sector público. Se recomienda entrenar a los voluntarios en dos ocasiones separadas. En la primera, deben observarse sus competencias en general; y, en la segunda, observar cómo pueden dedicarse a la tarea específica que llevan a cabo. La tarea o el escenario sobre el que van a trabajar estos compradores, debe estar bien elaborado y desarrollado para que se sientan cómodos en su rol. Después de la visita, llenan un formulario

donde vuelcan su experiencia, los que son compilados. A veces se lleva a cabo un evento posterior y se exploran las experiencias comunes. Se utiliza para auditar la calidad de un servicio. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Mystery+shopper>

- **Foros de asuntos nacionales (*National Issues Forums – NIF*):** Es una red no partidaria a nivel local para considerar temas de políticas públicas. Es una manera de tener discusiones serias en grupos pequeños de 10 a 20 participantes. Estos foros cuentan con moderadores para ayudar al debate. Su función consiste en establecer las reglas básicas de la discusión, introducir temas, llevar a los participantes al debate, alentar la consideración de alternativas, liderar el segmento final de la discusión, y aportar reflexiones finales.

Estos foros son usados para enfocar asuntos importantes tales como el cuidado de la salud, la inmigración o tensiones raciales/étnicas. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/National+Issues+Forum>

- ***Online Consultations*:** Estas consultas por Internet se utilizan para preguntar a un grupo de gente sus opiniones acerca de un asunto (generalmente, una política en fase de desarrollo). Un número ilimitado de participantes pueden enviar información sobre el tema o bajar la consulta online y responder vía email o a través de comentarios en la Web Site. Estas consultas son más complejas cuando usan formularios estructurados y el software es diseñado para emular métodos cara a cara usados en talleres facilitadores. Pueden usarse diferentes formularios, por ejemplo, para permitir a los participantes realizar un *brainstorm* de ideas, identificar temas, priorizar soluciones, o hacer comentarios sobre la consulta de documentos.

Este tipo de consultas permite trabajar en detalle las respuestas y presentar los resultados a los participantes en forma rápida, comprensible y transparente.

El hecho de que los comentarios de los participantes no necesite ser transcritos, agrega un beneficio real y acelera el análisis conjunto. Estos formularios estructurados permiten producir grandes volúmenes de retroalimentación ya cotejados, analizados y devueltos a los participantes en forma ágil y transparente. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Online+Consultations>

- ***Online Forum*:** Es una herramienta web que permite tener discusiones online. Habilita a los participantes a postear sus comentarios, lo que lo diferencia de las herramientas de comunicaciones de una sola vía como los boletines de e mails.

Los debates responden a un mensaje inicial y se despliegan secuencialmente. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Online+Forums>

- ***Tecnología de espacio abierto (*Open Space Technology*)*:** Es un marco de reunión que permite que un número ilimitado de participantes puedan realizar sus propias discusiones. Tiene un tema central, alrededor del cual los participantes identifican asuntos sobre los que están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir la sesión. Al mismo tiempo, estos tópicos se distribuyen entre las habitaciones disponibles para ser debatidos con tiempos establecidos.

Requiere de un moderador entrenado, especialmente cuando la gente está usando métodos estructurados de reuniones.

Si caen en una situación donde ya no están aprendiendo o contribuyendo, tienen la responsabilidad de ir a una próxima sesión o tomar un descanso destinado a su reflexión personal.

Es vital que existan buenos reportes escritos de todos los debates, completados con puntos de acción, y disponibles al final de cada día. Las estructuras de retroalimentación e implementación son importantes para llevar a la acción las sugerencias después del evento. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Open+Space>

- **Sondeos de opinión (*Opinion Poll*):** Es una forma de encuesta cuantitativa que sirve para medir la opinión de una muestra de personas. Existen diferentes clases de sondeos: cuestionarios, entrevistas cara a cara, encuestas telefónicas, encuestas online o por e mail o los sondeos deliberativos (*deliberative polling*) ya tratados. Se usa para recolectar la opinión pública. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Opinion+Polls>

- **Evaluación Participativa (*Participatory Appraisal*):** Se basa en un enfoque de empoderamiento amplio que busca construir un conocimiento comunitario y que impulse acciones en el ciudadano común. Se utilizan muchos elementos visuales y eso lo hace especialmente útil para algunos participantes que se sienten intimidados por otros métodos. El término “Evaluación Participativa” describe una familia de enfoques que permite a la gente local identificar sus propias prioridades y tomar sus propias decisiones sobre el futuro junto a la Agencia organizadora, facilitando el escuchar y aprender.

Este método utiliza herramientas visuales y flexibles para asegurarse de que todos puedan participar más allá de su conocimiento.

Se puede llevar a cabo donde la gente se encuentra cotidianamente. Un problema común con el que se enfrenta este grupo de métodos es que son ejercicios que no continúan. La evaluación participativa “debería continuar” con un ciclo permanente de investigación, de aprendizaje y de acción colectiva. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Participatory+Appraisal>

- **Presupuesto Participativo (*Participatory Budgeting*):** Es un término abarcativo que cubre una variedad de mecanismos donde se delega poder o influencia a los ciudadanos sobre el presupuesto local, las prioridades de inversión y los gastos económicos.

Involucra a los ciudadanos directamente en la toma de decisiones acerca de asuntos presupuestarios, tanto en una pequeña escala de un servicio o de nivel vecinal o en un nivel más estratégico del gobierno de la ciudad o de la provincia.

Los debates suelen estar limitados a una nueva inversión más que a discutir los gastos en su totalidad.

Si se practica a largo plazo, los beneficios redundan en capital social y adueñamiento por parte de la población participante.

El modelo más clásico fue desarrollado en Brasil. Se realizan reuniones donde todos los ciudadanos pueden asistir y determinar el gasto sobre el presupuesto local (establecido con base en los niveles de población y de pobreza). Los ciudadanos también eligen a sus representantes para asistir a reuniones más grandes, más abarcativas de toda la ciudad, donde el abanico de las prioridades está ya determinado.

Ha sido usado también para la asignación de fondos de subsidios entre pares. Esto facilita a los ciudadanos contar con el poder para asignar fondos para proyectos comunitarios. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Participatory+Budgeting>

- Planificación Participativa Estratégica (*Participatory Strategic Planning*): Es un enfoque de construcción de consenso que ayuda a la comunidad a unirse para explicar cómo a ellos les gustaría que su comunidad u organización se desarrolle en los próximos años. Consta de 4 etapas: 1) el grupo determina su visión acerca del futuro de la organización o comunidad; 2) ellos describen los obstáculos que visualizan para alcanzar su visión; 3) avanzan sobre un acuerdo de métodos que los ayudará a superar dichos obstáculos y a alcanzar la visión; y 4) realizan el planeamiento de la implementación; por ejemplo: “qué es lo que se hará en el primer año”, y finalmente, “qué es lo que podríamos hacer en detalle en los primeros tres meses”. Cada etapa utiliza un proceso de taller, que involucra un brainstorming para generar ideas, recogerlas para explorar los temas que emergen e identificar el desarrollo del acuerdo de cada grupo. Se requiere un facilitador entrenado con experiencia (es preferible un equipo de dos). Planificar el proceso puede requerir otros facilitadores en el grupo. El lugar donde se trabaja debe ser cómodo para que los participantes puedan ver y escuchar a los demás y al facilitador. Es importante contar con un área grande y plana en la pared con espacio para organizar las ideas de los participantes mediante tarjetas. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Participatory+Strategic+Planning>
- *Participatory Video-PV*: Es un conjunto de técnicas que involucra a un grupo o comunidad en la configuración y creación de sus propias películas. Usan el video para ayudar al aprendizaje y al involucramiento. Cuentan sus propias historias en relación a diferentes asuntos. El proceso de filmación es tan importante como el film en sí mismo. Ambos pueden ser usados como medios para incrementar la participación. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Participatory+Video>
- Celula de Planificación (*Planning Cell*): Involucra a 25 personas seleccionadas al azar que trabajan como consultores públicos por un tiempo limitado, por ejemplo: una semana. Su objetivo es presentar soluciones sobre un problema de políticas. Las reuniones son acompañadas por dos moderadores responsables de la entrega de información y de las sesiones plenarias. En estas células, los stakeholders y grupos de interés tienen oportunidad de presentar sus posicionamientos. Los resultados finales del trabajo son resumidos como un informe ciudadano que es entregado a las autoridades así como a los participantes. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Planning+Cell>
- Planificación para la realidad (*Planning for Real*): Los participantes construyen una maqueta en 3 dimensiones (3D) del barrio y agregan sugerencias sobre la manera en que les gustaría que su espacio se desarrolle. Seleccionan las prioridades en grupo y diseñan un plan de acción para que los tomadores de decisiones lo lleven a cabo.

Los eventos de planificación para la realidad son famosos por involucrar a los habitantes locales a través de maquetas parcialmente desarrolladas muy atractivas.

Los miembros de la comunidad deciden un tema para este proceso de planificación.

La maqueta del barrio generalmente la terminan armando ellos mismos, de modo de crear un sentido de adueñamiento del proceso.

Se realizan una serie de eventos que nuclean a diferentes grupos específicos como, por ejemplo, gente joven.

La gente utiliza su conocimiento vivencial del área para hacer sugerencias, ubicando sus tarjetas directamente sobre la maqueta y especificando qué les gustaría que exista en cada lugar. Existen dos tipos de tarjetas. El primer tipo ya viene preparado con sugerencias escritas. Existen alrededor de 300 tarjetas. Las de segundo tipo se encuentran en blanco, para que los participantes las llenen.

Estas sugerencias luego son priorizadas en grupos pequeños en la escala de “ahora”, “pronto” o “luego”. Las listas resultantes de estos ejercicios de priorización conforman una base para un plan de acción que luego es presentado a los tomadores de decisiones para su implementación. Poner en práctica este plan de acción es mucho más fácil si la comunidad está involucrada en la entrega, el monitoreo y la evaluación. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Planning+for+Real>

- Consenso de votación de políticas inmediatas (*Policy Slam!* – *Consensus voting*): Es un taller de dos o tres horas con un formato que incorpora el consenso sobre la votación.

Existen tres estadios. En el primero, todos se unen en un debate en el cual un equipo de consenso delinea una lista de opciones. En el segundo, en la votación, los participantes son invitados a rankear esa lista, de acuerdo a sus preferencias. A mayor preferencia, mayor será el número de puntos. Finalmente, se cuentan los votos. Si hay seis opciones en el papel de votación, la primera preferencia recibe seis puntos, la segunda, cinco y así sucesivamente. De este modo se elige la opción ganadora. Previo al taller, se identifican una cantidad de opciones y se acuerda quién hablará por cada de ellas. Luego se vota un consenso inicial para guiar la conversación. Se invita a los miembros de la audiencia para que agreguen opciones adicionales. Se arman mesas de discusión por cada opción. Los oradores revisan sus opciones a la luz de la discusión. Pueden así unirse propuestas. Se vota nuevamente y se revisan los votos para identificar dónde radica el mayor nivel de consenso. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Policy+Slam%21+-+Consensus+voting>

- Cambio estratégico en tiempo real (*Real Time Strategic Change – RTSC*): Es un proceso organizado de un modo altamente participativo y estructurado a fin de involucrar a miembros de una organización en la planificación y el cambio efectivo.

Los participantes interactúan con el grupo que ha presentado propuestas para el futuro y se produce un intercambio de opiniones. Las propuestas son analizadas y se formulan o revisan las nuevas estrategias. Durante el evento la gente se sienta en mesas circulares y en cada una de ellas se trabaja con los mismos temas y tienen sus propias discusiones. El evento está diseñado de modo tal que la retroalimentación es

compartida públicamente en intervalos frecuentes. La votación es usada para lograr un consenso total. Existen mecanismos similares dentro de los grupos. Se producen movimientos frecuentes entre quienes tienen diferentes tipos de trabajo para asegurar la conversación con otra gente. Pueden trabajar desde pequeños grupos, en forma plenaria, votando y formalizando lo conversado en un rotafolio. Es usado para crear una nueva dirección estratégica que impacte en la totalidad de la estructura organizacional. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Real+Time+Strategic+Change>

- **Círculo de Samoa (Samoa Circle)**¹¹⁰: Tal como ya hemos visto anteriormente se trata de una reunión sin liderazgo. En su lugar hay un profesional facilitador que ayuda a los participantes a escucharse, a involucrarse cuando es necesario y a explicar el proceso.

Hay gente sentada en un círculo interno y otra en un círculo exterior. Sólo están autorizados a hablar los que están sentados en el círculo interior. En el mismo hay una mesa circular con seis sillas y con un sólo micrófono. Allí están ubicados quienes representan los diferentes puntos de vista presentes. El proceso ofrece a otros la chance de hablar sólo si se ubican en el círculo interno.

Antes de que la audiencia comience, todos deben sentarse en las sillas del círculo exterior. Las sillas de la mesa sólo pueden ser usadas temporariamente cuando alguien quiere expresar una opinión o punto de vista al grupo. Cuando finaliza, debe retornar al círculo exterior. Todos tienen derecho a hablar pero deben esperar que alguna de las sillas de la mesa esté vacía. Si un participante desea dirigir su discurso a un orador del centro, puede pararse detrás de él como una indicación de protesta y esperar su turno. Hay que acordar reglas de funcionamiento y cortesía. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Samoan+Circle>

- **Taller Escenario (Scenario Workshop)**: El objetivo es formar una base para la acción y recolectar conocimiento y actitudes respecto a cómo los participantes ven posibles desarrollos futuros.

Transita diferentes fases de involucramiento: 1) una fase crítica sobre las experiencias de los participantes y sus puntos de vista, 2) una fase visionaria sobre escenarios posibles, y 3) una fase de implementación donde se diseña un plan de acción y se establecen posibles barreras al mismo. Durante el taller hay un tiempo para el *brainstorming*, la discusión, presentación y para la votación. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Scenario+Workshop>

- **Conferencia de búsqueda (Search Conference)**: Es un método de planificación que permite a la gente crear un futuro más deseable para su propia comunidad u organización. Este es un plan donde ellos pueden tomar responsabilidades para llevarlo a cabo ellos mismos, dándole a la gente mayor control sobre la dirección.

Es un proceso participativo donde los grupos o individuos buscan futuros ambientes posibles para: 1) identificar resultados deseados, y 2) crear un plan para alcanzarlos. Ver más información en:

110 La explicación que sigue, además de la fuente que se menciona al final de esta definición, utiliza la realizada por Barnard (29) en el texto ya analizado.

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Search+Conference>

- Círculo de estudio (Study Circle): Esta metodología también fue vista con anterioridad. Involucra un pequeño número de ciudadanos que se encuentra en más de una ocasión para debatir una variedad de asuntos. Es similar a los *Focus Groups*. Ambos están guiados por un facilitador. La diferencia es que, mientras los *focus groups* son organizados para descubrir qué actitudes asume la gente, el *Study Circle* constituye un esfuerzo colaborativo dedicado a la creación de ideas y al aprendizaje sobre un tema determinado. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Study+Circle> Barnard (28) agrega que se suelen reunir de 5 a 20 participantes. El material de lectura es provisto antes de la reunión y existe un presidente/ moderador de la reunión rotatorio. El propósito no es encontrar soluciones sino dar la oportunidad de oír opiniones con otros intereses.
- Twitter: Es más una herramienta de comunicación que un mecanismo de diálogo. Puede mantener una gran cantidad de gente en contacto de una manera informal. Ha sido usado en eventos de involucramiento público para permitir a la gente, que no puede asistir, arribar a un conocimiento de lo que está sucediendo y actualizar la información sobre los que participan. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Twitter>
- Paneles de usuarios (User Panels): Es una reunión frecuente de usuarios de servicios para expresar su opinión sobre la calidad de los mismos. Permite identificar las inquietudes y prioridades de los usuarios y puede llevar a una identificación temprana de los problemas o a ideas de mejoramiento. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/User+Panels>
- Mundos Virtuales (Virtual Worlds): Los individuos pueden loguearse como un avatar y participar en reuniones sociales, de negocios o educacionales como si estuvieran participando físicamente. Este método ofrece la posibilidad de generar involucramiento en tiempo real juntando gente de todo el mundo (o de un distrito o barrio) en un espacio virtual en 3 D similar a la vida real. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Virtual+worlds>
- Webcasting: El *webcast* es una forma de hacer video disponible desde un sitio web, tanto para ponerlo en acción inmediatamente por parte de los usuarios como para descargarlo y reproducirlo en el momento en que más les convenga. Ver más información en: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Webcasting>
- Webchat: El *webchat* en tiempo real está basado en el mensaje instantáneo (ej. SMS). Esta es una forma nueva e informal de involucramiento y sirve para recoger información desde diferentes stakeholders y responder a sus preguntas específicas. Los participantes están específicamente invitados a contribuir en las discusiones, pero normalmente cada uno puede observar el proceso online, aún si no contribuye. Estos *webchats* son discusiones online entre un pequeño grupo de participantes preseleccionados a quienes se les entrega un *login* y un *password* específico. Son legibles para cualquiera aunque se requiere normalmente alguna registración y puede ser restrictivo para ciertos grupos o stakeholders.

Suele usarse por ministros para involucrar grupos clave de stakeholders en un asunto que los preocupa y para reunir feedback experiencial de ellos acerca de las políticas. Lo prefieren a las consultas formales. Generalmente duran una hora y tienen lugar en un tiempo pre determinado. El ministro o el alto funcionario contestan preguntas planteadas por los participantes. Generalmente existe un moderador que revisa las preguntas y comentarios antes de permitir su publicación. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Webchat>

- *Wiki*: Es un software colaborativo que habilita la edición de contenidos para páginas web por parte de multiplicidad de autores dispersos. Permite la existencia de documentos escritos al mismo tiempo por varios autores. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Wiki>

- *World Café*: Este es un método ya comentado. Se convoca a una reunión informal en un café (o una habitación que se le parezca lo máximo posible) para explorar un asunto y discutirlo en una mesa de un grupo pequeño. Las discusiones pueden tener lugar en múltiples rondas de 20 a 30 minutos. El evento concluye con un plenario.

Frecuentemente los participantes son provistos de lapiceras y son animados a dibujar o a registrar sus conversaciones sobre los manteles de papel de las mesas para capturar en forma libre cómo van emergiendo las ideas. En la mesas se sirven té, café o alguna bebida.

Los participantes se van moviendo entre las mesas a intervalos regulares. El anfitrión de cada mesa permanece en ella y va resumiendo la conversación previa a los nuevos participantes que se unen a él. De este modo se van fertilizando ideas a través de las mesas. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/World+Cafe>

- *Consultas escritas (Written Consultations)*: Es una manera de recolectar opiniones externas y diferentes perspectivas sobre un asunto específico. Ver más información en:

<http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/Written+Consultations>

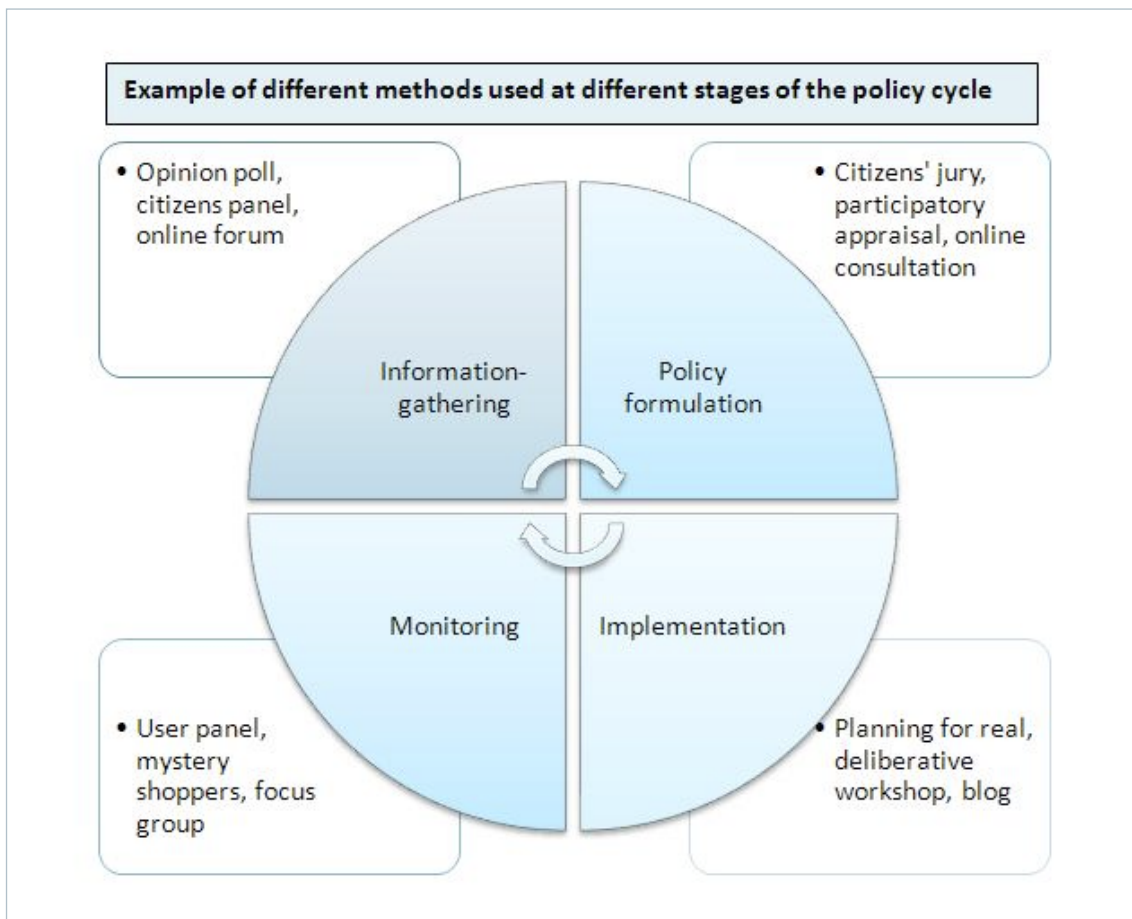


Gráfico 3. <http://www.peopleandparticipation.net/display/ProcessPlanner/Using+Your+Results>.

5. Referencias

Barnard, K. y Samita, L. (1998). *We've got to stop meeting like this*. Editado y producido por Meg Shields. En <http://ohperry341.freemason.com/Documents/36%20Ways%20to%20Encourage%20Civic%20Participation.PDF>. Ubicado el 22/6/2011.

HB Lanarc y UBC. (2010) *Engagement Framework of Victoria*: <http://www.victoria.ca/residents/pdfs/engaging-our-citizens-foundations-for-success-v2.pdf>.

Mathews, D. (?) "When Officials Need the Public" en *Politics from the Politicians' Perspective, continued*. Parties and The Public. En <http://www.cpn.org/parties/politics2.html>, ubicado el 4/12/2011.

Shields, M. Entrevista realizada en Toronto. Octubre, 2010

Sitio Web: <http://www.peopleandparticipation.net/display/Methods/browse+methods> Ubicado el 12/9/2011.

Wikipedia <http://en.wikipedia.org>.