

MANUAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA PROCESOS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y PLANIFICACIÓN URBANA



Febrero, 2022

Elaborado por:

Ana Zuley Zúñiga Jiménez, Gobierno Abierto

Manfred Vargas Rodríguez, ACCESA

Diseño y diagramación:

Josseline Bastos Otárola

Equipo MIVAH:

Silvia Valentinuzzi Núñez, Directora de Gestión Integrada del Territorio

Fabio Ureña Gómez, Jefe Depto. de Planificación y Ordenamiento Territorial y su equipo

Marlen Rueda Mora, Jefa Depto. de Gestión de Programas en el Territorio

Natalia Morera Calvo, Asesora Despacho Ministerial

José Gabriel Román Madrigal, Asesor Despacho Ministerial

Geovanny Sanabria Bermúdez, Jefe Depto. de Información en Ordenamiento Territorial

Victoria Delgado Fernández, Depto. de Información en Ordenamiento Territorial

César Chaves Campos, Depto. de Información en Ordenamiento Territorial

Jonnathan Obando Artiaga, Depto. de Información en Ordenamiento Territorial

Agradecimientos:

A las personas que participaron en los grupos focales realizados en noviembre 2021 de los equipos de Promoción de la Gestión y el Ordenamiento del Territorio de la Universidad Nacional (UNA-PROGOT), Centro para la Sostenibilidad Urbana, Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS), Ecoplan, de las Municipalidades de Alajuelita, Pérez Zeledón, Turrialba, San José, Curridabat, San Carlos y Santa Ana.

A María José Guadamuz Castillo por su apoyo en investigación.

Este manual fue elaborado conjuntamente entre el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH), Gobierno Abierto y ACCESA, como parte de uno de los hitos del compromiso del área de Descarbonización, incluido en el Plan de Acción de Estado Abierto 2019-2022. Este compromiso lleva por nombre “GEOexplora+i para transparentar la información de ordenamiento territorial, apoyar la toma de decisiones y potenciar el involucramiento ciudadano”, el cual es liderado y ejecutado por el MIVAH.

Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/#>



Contenido

Introducción	01
¿Por qué y para qué este Manual?	02
Enfoque del Manual	03
Participación	03
Cocreación	04
Transparencia y acceso a la información	04
Rendición de cuentas	05
Ordenamiento territorial en Costa Rica	06
Recomendaciones y buenas prácticas para procesos participativos	12
El espectro de participación	17
Etapas de los procesos participativos	21
Etapa 1: Diagnóstico y preparación	22
¿Para qué queremos realizar un proceso participativo?	23
¿Cuándo debe implementarse un proceso participativo?	23
¿Con quién vamos a realizar el proceso participativo?	26
La importancia del diagnóstico	29
Etapa 2: Diseño y planificación	32
¿Cómo vamos a realizar nuestro proceso participativo?	32
Plan de implementación y cronograma del proceso de participación	40
Trasladando la participación a la virtualidad	41
Etapa 3: Implementación	45
Consejos generales para realizar un taller de cocreación	46
Elección y conformación del equipo facilitador	46
Apertura del taller y puesta en común	51
Trabajo en grupos	56
Intercambio de resultados y cierre del taller	63
Consultas públicas virtuales	66
¿Cuándo se puede integrar una consulta pública virtual al proceso participativo?	67
Pasos para hacer una consulta pública virtual	67
Ventajas y desventajas de hacer una consulta pública virtual	69
Consideraciones adicionales para la consulta pública	70
Etapa 4: Monitoreo y evaluación	71
Observatorio de Participación Ciudadana	71
Definición participativa de indicadores	72

El monitoreo	73
La evaluación	76
Comunicación para procesos participativos	78
Comunicación en la etapa de diagnóstico y preparación	78
Comunicación en la etapa de diseño y planificación	80
Comunicación en la etapa de implementación	81
Comunicación en la etapa de monitoreo y evaluación	82
Recomendaciones generales	83
Fuentes de referencia	85

Índice de imágenes

Imagen N°1 Espectro de Participación Pública de la IAP2	18
Imagen N°2 Matriz de preguntas y primeras ideas	24
Imagen N°3 Sociograma según nivel de poder y posición de una población respecto a un tema	28
Imagen N° 4 Ejemplo de un coherenciómetro	74
Imagen N° 5 Ejemplo de una diana	75

Índice de Tablas

Tabla N°1 Normas y políticas relacionadas al ordenamiento territorial en Costa Rica	07
Tabla N° 2 Criterios esenciales y deseables para llevar un proceso participativo	14
Tabla N° 3 Herramientas tradicionales para la etapa diagnóstica	29
Tabla N° 4 Técnicas para procesos participativos	33
Tabla N° 5 Herramientas y plataformas para procesos participativos en línea	42
Tabla N° 6 La facilitación en talleres cocreados	47
Tabla N° 7 Consideraciones logísticas para talleres de cocreación	53
Tabla N° 8 Técnicas para sesiones informativas	55
Tabla N° 9 Técnicas para romper el hielo	57
Tabla N° 10 Otras técnicas para talleres de cocreación	59
Tabla N° 11 Técnicas para la priorización de ideas o propuestas	61
Tabla N° 12 Técnicas para evaluación de acciones	74

Presentación

La participación ciudadana es, sin duda, un elemento fundamental en las democracias modernas y se considera de gran importancia en la construcción de la política pública. El ordenamiento territorial y la planificación urbana, como política pública gestionada por los gobiernos locales, debe incorporar la participación de la ciudadanía a través de metodologías adecuadas, que permitan recibir retroalimentación a los técnicos que realizan el instrumento; pero, sobre todo, que permitan a los ciudadanos y ciudadanas expresar sus preocupaciones, necesidades y propuestas, sobre la planificación espacial del lugar en donde viven.

El ordenar y planificar un territorio tiene efectos sociales, sobre la forma en cómo convivimos; pero también tiene consecuencias sobre el uso de los recursos existentes y ello podría, entonces, tener efectos socioeconómicos. La participación ciudadana es un esfuerzo que busca conciliar intereses y encontrar alternativas de solución.

El Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, en conjunto con Gobierno Abierto del Ministerio de Comunicación y la Asociación Centro Ciudadano de Estudios para una Sociedad Abierta (ACCESA), han desarrollado el “Manual de Participación Ciudadana en Procesos de Ordenamiento Territorial y Planificación Urbana”, para que los gestores de este tipo de instrumentos normativos, puedan hacer uso del mismo y con ello mejorar y sistematizar la participación ciudadana.

El ordenamiento del territorio tiene como uno de sus productos principales, el definir los usos de los espacios geográficos en el territorio, sea en el ámbito rural o urbano, considerando aspectos ambientales, biofísicos, climáticos, sociales y económicos. El factor social es determinante en el éxito y buena acogida del planteamiento de ordenamiento que se proponga; por ello, es de suma importancia que la ciudadanía participe de forma activa durante la construcción de todo el instrumento, desde el diagnóstico, pasando por la etapa de propuestas, y validación de las mismas. Además, la aplicación y buena marcha de un plan de ordenamiento del territorio y planificación urbana, requiere de la aceptación y buen conocimiento de los ciudadanos y las ciudadanas del plan, proceso que se debe realizar mediante la participación de la ciudadanía.

El Manual que les presentamos, es el trabajo de organizaciones y personas que conocen de las metodologías aplicadas al trabajo con la gente, al trabajo participativo con los y las pobladores de una comunidad; metodologías que permiten sistematizar y, de forma más ordenada, obtener los insumos ciudadanos; de tal manera, que el aporte

de la ciudadanía se refleje en las propuestas finales y éstos, a su vez, sirvan de salvaguardas de la aplicación de ellas.

Agradezco a todos y todas las que han participado en este esfuerzo, que ponemos a la disposición de los gobiernos locales, y de cualquier otro actor que geste instrumentos de ordenamiento del territorio y planificación urbana, con el objetivo de proveer una guía conceptual, que les ayude a incorporar, desde las primeras etapas de la elaboración de los instrumentos, la perspectiva de las comunidades, la voz de la

Irene Campos Gómez

Ministra de Vivienda y Asentamientos Humanos
Rectora del Sector Ordenamiento Territorial y Asentamientos Humanos
Administración Alvarado Quesada



Introducción

Los procesos de ordenamiento del territorio y planificación urbana tienen importancia estratégica para el desarrollo del país y de las comunidades mismas. Costa Rica se enfrenta a procesos coyunturales en la dinámica mundial que no pueden ser pasados por alto, entre los cuales se encuentran la inserción al mercado global de forma competitiva, el cambio climático y el desarrollo de asentamientos humanos inclusivos y sostenibles¹.

Para que estos cruciales procesos sean verdaderamente efectivos y cuenten con legitimación democrática, es importante asegurar el involucramiento activo de las personas habitantes, quienes tienen el derecho y la responsabilidad de participar y tener incidencia en la creación y gestión del entorno natural y construido en el que viven y se desarrollan.

La participación, en ese sentido, no es solamente un derecho democrático, sino que presenta una serie de beneficios que son invaluable para cualquier proceso de ordenamiento territorial y planificación urbana. La participación permite mejorar y enriquecer tangiblemente el diseño de las políticas debido a un mejor entendimiento de las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía, propicia la construcción de una ciudadanía más activa que esté dispuesta a contribuir y colaborar con el mejoramiento de su entorno, ayuda a generar confianza en las instituciones y aumenta el sentido de pertenencia a la comunidad y la integración social, lo que redundará en acciones coordinadas para asegurar la resiliencia de los territorios.

Es por eso que, con el objetivo de impulsar y profundizar la participación ciudadana en las políticas y acciones de ordenamiento territorial y planificación urbana, se plantea la necesidad de contar con un manual que sirva para facilitar a las personas que lideran procesos de este tipo una serie de insumos, pautas, consideraciones y consejos para el diseño y puesta en marcha de iniciativas participativas.

El presente manual establece una serie de puntos de referencia tanto de lo que significa la participación, lo que implica su planificación y, sobre todo, lo que como líderes de procesos territoriales y participativos pueden diseñar y ejecutar de acuerdo a las últimas pautas y experiencias que brinda el paradigma de Gobierno Abierto.

Consiste en una serie de recomendaciones y sugerencias para ser consideradas al momento de llevar a la práctica la participación dentro de iniciativas públicas. El contenido de este documento no se debe asumir como exhaustivo o como una serie de indicaciones rígidas, ya que no pretende determinar una única manera de desarrollar la participación. Los procesos participativos se viven en la práctica y se construyen día con día, por lo que deben adaptarse a los contextos y circunstancias particulares de cada experiencia.

Hasta el momento, la participación ciudadana para la gestión de iniciativas públicas en Costa Rica ha tendido a considerarse como un trámite o requisito a cumplir, por lo que una de las metas con el presente manual es generar una ruta y una propuesta alternativa para que la participación con enfoque territorial pueda ser más profunda y valiosa para todos los actores involucrados.

¹ Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. 2012. [Política Nacional de Ordenamiento Territorial 2012 a 2040](#). San José: Costa Rica.

¿Por qué y para qué este Manual?

Este manual es uno de los productos definidos en el compromiso de Descarbonización² del [Plan de Acción de Estado Abierto 2019-2022](#), el cual es responsabilidad del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH). El manual fue co-creado por el MIVAH, Gobierno Abierto del Ministerio de Comunicación y la Asociación Centro Ciudadano de Estudios para una Sociedad Abierta (ACCESA), con el apoyo de expertos, académicos y practicantes de la participación ciudadana para el ordenamiento territorial y planificación urbana.

El manual es un instrumento orientador que facilita y fortalece el involucramiento ciudadano en los diversos procesos de ordenamiento territorial y planificación urbana según sea apropiado, así como explica una serie de pautas y recomendaciones sobre la temática, con el fin de promover los procesos participativos e impulsar nuevas iniciativas en donde la ciudadanía pueda tener incidencia directa en las políticas y planes relacionados con su entorno.

Este documento, además de señalar y unificar conocimiento sobre estos procesos e iniciativas, brinda pautas de mejora con base en la promoción de la participación, la rendición de cuentas, la transparencia y la innovación, tanto para la ciudadanía como para las entidades públicas con competencia en el campo, para que así la participación ciudadana no sea solo una acción esporádica, sino que se convierta en una práctica regular para toda iniciativa pública. En ese sentido, este manual se dirige a aquellas personas expertas en el campo, gobiernos locales y entidades públicas que promuevan iniciativas en ordenamiento territorial y planificación urbana que incorporen el factor esencial de la participación ciudadana. No obstante, es un insumo que también puede ser aprovechado y adaptado por cualquier persona u organización que desee impulsar procesos participativos a diversas escalas.

² Este compromiso lleva por nombre “GeoExplora+i para transparentar la información de ordenamiento territorial, apoyar la toma de decisiones y potenciar el involucramiento ciudadano”, el cual busca fortalecer la recolección, integración y publicación de los datos sobre ordenamiento territorial y uso del territorio para así tomar decisiones más informadas desde la institucionalidad pública en términos de planificación territorial y generar soluciones innovadoras a problemas territoriales con base en esa información. Además, busca facilitar a la sociedad civil organizada un acceso más fácil a estos datos, con el fin de que se involucre activamente en las diferentes instancias participativas y de representación ciudadana que existen actualmente en torno a estos temas, para así posicionar el ordenamiento territorial como un tema prioritario en la agenda ciudadana y política del país, a través del cual se pueden solucionar problemas relevantes e, indirectamente, alcanzar las metas de descarbonización detalladas en el Plan Nacional de Descarbonización.

Enfoque del Manual

El presente manual se basa en los siguientes principios de Gobierno Abierto³: participación, cocreación, transparencia y acceso a la información y rendición de cuentas; los cuales a su vez constituyen la garantía de una serie de derechos y deberes constitucionales dados tanto a las personas servidoras públicas como a las personas habitantes en general, así como también responde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible número 11, 13, 15 y 16.

• Participación

La participación ciudadana es un pilar de la democracia y es el mecanismo mediante el cual las personas inciden con su opinión y conocimiento en los espacios de construcción y decisión de iniciativas públicas. Esto implica reconocer a las personas como sujetos de derechos habilitados para el pensamiento crítico y la toma de decisiones, y no como simples beneficiarios o receptores de políticas construidas en espacios lejanos, lo que a su vez requiere de cierto nivel de cesión de poder de las instancias decisorias hacia la ciudadanía.

La participación es, además, un proceso educativo en el que quienes participan van aprendiendo a comprender otros puntos de vista, a respetar las opiniones de los otros, a indagar las causas de los problemas y a incrementar su capacidad de decidir sobre su entorno. La generación y desarrollo de estas actitudes y habilidades, contribuye a fortalecer la democracia y a que la participación se convierta en una costumbre regular para todos los actores que intervienen en un asunto de interés colectivo.

Para el caso costarricense, en el artículo 9 de la Constitución Política se menciona que “*El Gobierno de la República es popular, representativo, participativo, alternativo y responsable. Lo ejercen el pueblo y tres Poderes distintos e independientes entre sí*”, lo cual reafirma la participación como un derecho y a la vez un deber, tanto desde la institucionalidad como desde la sociedad.

Este principio también se refleja en el Código Municipal en su artículo 5, el cual subraya la importancia de la promoción de la participación de las personas en los espacios locales, de manera que puedan informarse y ser parte de los procesos de toma de decisiones.

Además, el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, por medio de sus artículos 1, 4, 5, 7, 16, 31, 51 y 59, promueve la inclusión de la participación de los distintos sectores en las etapas de diseño y planeación de aquellas herramientas referentes a la planificación territorial como, por ejemplo, los planes reguladores.

Como se ha visto, en Costa Rica se procura, por medio de distintas normativas, que la participación sea considerada dentro de los procesos de generación de acciones públicas, pero es común que estas oportunidades de incidencia no sean muy conocidas o entendidas en las comunidades por diferentes razones, dentro de las cuales se encuentran la

³ Gobierno Abierto es un cambio de paradigma en la gestión pública que implica la inclusión integral de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones y de creación de política pública.



poca divulgación de la existencia de dichos espacios, la falta de recursos, dinámicas de participación confusas, entre otros motivos. Este manual tiene como objetivo contribuir a mitigar estas deficiencias e impulsar procesos de participación más satisfactorios y transformadores.

• Cocreación

La cocreación implica el trabajo conjunto y colaborativo entre la entidad pública y la ciudadanía. Esta colaboración puede darse tanto en una etapa inicial de un proyecto o iniciativa, como también en las fases de planificación, implementación y evaluación.

También requiere de participación, comunicación, innovación y confianza, en tanto estas características son necesarias para asegurar la inclusión de grupos diversos, así como su compromiso con la iniciativa y la consecución de la legitimidad de los procesos.

Presupone que ambas partes, entidad pública y ciudadanía, tienen la misma capacidad de aportar desde una experiencia y conocimiento particular y que estos aportes pueden ser complementarios, por lo que debe existir una apertura real de ambas partes para contribuir a la generación de valor público y al aprovechamiento de la inteligencia colectiva para alcanzar los diversos objetivos. De ahí que la confianza mutua sea un factor clave para la cocreación.

La cocreación a nivel práctico puede generarse en cualquier momento del proceso participativo, es decir, en cualquiera de las etapas a mencionar más adelante en el documento, así como también puede estar presente en todo el proceso participativo de forma transversal. No hay restricciones en cuanto al momento idóneo, lo importante es llevarla a cabo de forma adecuada.

• Transparencia y acceso a la información

El derecho al libre acceso a la información de interés público se encuentra resguardado en el artículo 30 de la Constitución Política. Por su parte, el artículo 27 del texto constitucional ampara el derecho de petición a la Administración Pública y la pronta resolución de dichas solicitudes.

Estos derechos se materializan en el Decreto Ejecutivo 40200 sobre Transparencia y Acceso a la Información el cual tiene como fin que (...) *“el Estado garantice el cumplimiento efectivo del derecho humano de acceso a la información pública, de forma proactiva, oportuna, oficiosa, completa y accesible”*. El acceso a la información de interés público es una precondition vital para que las personas puedan conocer e incidir sobre los asuntos públicos que permean en su bienestar.

Con información accesible y disponible al público, se permite la transparencia de las acciones institucionales, lo cual posibilita a su vez una ciudadanía empoderada, activa y consciente de los asuntos públicos que pueda involucrarse de manera activa en los diferentes espacios de participación.



La transparencia supone que al estar disponible la información, la persona ciudadana estará más informada sobre las acciones y decisiones públicas que le atañen, por lo que se promueve un cuerpo social activo y conocedor del desarrollo económico, social, político y cultural de su comunidad y país.

• Rendición de cuentas

Al momento de transparentar información accesible sobre el accionar público y el uso de los recursos públicos, se dota de contenido a la rendición de cuentas estipulada en el artículo 11 de la Constitución Pública como un deber del funcionariado público.

Al existir normas que obligan a las personas funcionarias públicas y autoridades políticas a justificar y explicar sus acciones y decisiones, esto permite que la transparencia pueda ser puesta en práctica de manera activa y no solamente de manera pasiva, en el tanto se generan espacios abiertos para atender inquietudes y recibir sugerencias por parte de la ciudadanía.

En este sentido, la rendición de cuentas implica la disponibilidad de espacios e instancias donde exista un acercamiento y apertura con la ciudadanía, se promueve la legitimidad de las acciones públicas, la realimentación de los procesos, la fiscalización de los recursos públicos y sobre todo, se busque la disminución de actos irregulares.

Ordenamiento territorial en Costa Rica

El ordenamiento territorial es un proceso a través del cual el Estado, los gobiernos municipales y demás entes públicos regulan, orientan y promueven diversas acciones con el fin de garantizar un desarrollo adecuado de los asentamientos humanos y calidad de vida para sus habitantes, el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales y un desarrollo económico que sea armónico con los dos aspectos anteriores. También debe entenderse como un ejercicio político y participativo, basado en un soporte legal, técnico y científico, que se implementa mediante la negociación, coordinación, concertación y toma de decisiones entre los diferentes actores sociales vinculados a un territorio⁴.

El ordenamiento territorial es, además, un área de especialidad interdisciplinaria que incluye un sin número de cuestiones vinculadas con la gestión de un espacio geográfico, entre las cuales se pueden incluir:

- La planificación territorial, incluyendo tanto lo urbano como lo rural.
- El desarrollo de proyectos de renovación urbana para rehabilitar, remodelar o regenerar áreas urbanas disfuncionales.
- El desarrollo de proyectos de construcción de infraestructura pública, entre las cuales destacan las iniciativas de mejoramiento barrial.
- La definición de prioridades de inversión, vinculado al punto anterior y a la formulación de presupuestos participativos.
- Gestión de los recursos ambientales del territorio, lo cual puede hacerse a través de instrumentos como el plan regulador, reglamentos específicos o iniciativas concretas y puntuales promovidas por instituciones públicas u organizaciones de la sociedad civil.
- La definición de las vías y medios de movilidad de la población, específicamente en lo que refiere a su impacto en los patrones de desarrollo de la infraestructura, los asentamientos humanos, la calidad de los servicios públicos y la sostenibilidad urbana.
- Uso de instrumentos de gestión del suelo que permitan hacer una administración del espacio urbano más innovadora y justa.

En ese sentido, el ordenamiento territorial se concibe como una función inherente del Estado, el cual, a través de las instituciones competentes, debe procurar organizar el desarrollo del territorio promoviendo el bien común, el progreso económico y la protección del ambiente por sobre los intereses particulares.

⁴ Adaptado del [Manual de planes reguladores como instrumentos de ordenamiento territorial](#), Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, 2018.

A continuación, se presenta el marco normativo básico relacionado con el ordenamiento territorial en el país:

Tabla N°1

Normas y políticas relacionadas al ordenamiento territorial en Costa Rica

Norma	Descripción
<p>Constitución Política de la República de Costa Rica</p>	<p>Según el artículo 169, los gobiernos municipales tienen la potestad de administrar los intereses y servicios locales de cada cantón, lo que incluye la planificación del territorio para su mejor utilización. El artículo 50, además, señala que “toda persona tiene derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado”.</p>
<p>Ley Orgánica del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, N°1788</p>	<p>Crea el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) y le otorga la competencia de planificar el desarrollo y el crecimiento de las ciudades, así como centros menores, con el propósito de promover el mejor uso del suelo y situar las áreas públicas que brindan los servicios comunales.</p>
<p>Ley de Planificación Urbana, N°4240</p>	<p>Establece las competencias a nivel nacional y local en temas de planificación urbana. El artículo 15 de esta ley reconoce la competencia y autoridad de los gobiernos municipales para planificar y controlar el desarrollo urbano dentro de los límites de su territorio jurisdiccional. por lo que cada uno debe implantar un plan regulador y los reglamentos de desarrollo urbano conexos, en las áreas donde deba regir. Además, la ley le atribuye al INVU la responsabilidad de asesorar y prestar asistencia a las municipalidades, y reafirma su responsabilidad de brindar asesoría a las demás dependencias del Estado competentes en la materia.</p>
<p>Ley de Planificación Nacional, N°5525</p>	<p>Señala los objetivos del Sistema Nacional de Planificación, entre los que se encuentra realizar una planificación desde el enfoque regional y urbano. En el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto Ejecutivo N°37735, se determinan los instrumentos de planificación de nivel regional, incluyendo</p>



Norma	Descripción
	los Planes Reguladores de Ordenamiento Territorial, cuya finalidad es planificar el territorio regional y disminuir los desequilibrios territoriales.
Ley Orgánica del Ambiente, N°7554	Introduce en la legislación nacional el concepto de ordenamiento territorial, definiéndolo como la gestión que deben realizar el Estado y los gobiernos municipales, con el fin de obtener armonía entre el bienestar de la población, el aprovechamiento de los recursos naturales y la conservación del ambiente, considerando los asentamientos humanos, las actividades económicas y sociales de la población, así como el desarrollo físico-espacial. Asimismo, dicha norma vincula a la gestión del ordenamiento territorial los principios de desarrollo sostenible, coordinación interinstitucional, integración, participación ciudadana e interés general.

Política	Descripción
Política Nacional de Ordenamiento Territorial	Esta política presenta lineamientos en tres ejes de desarrollo territorial que buscan afianzar el principio del bien común sobre el interés particular: Calidad del hábitat; Protección y manejo ambiental; y Competitividad territorial.
Política Nacional de Desarrollo Urbano 2018-2030	La política pretende promover el ordenamiento de las ciudades a través de un enfoque de desarrollo urbano sostenible, impulsando la mejora de la calidad de vida de sus habitantes y el aumento de la eficacia y productividad de las ciudades, como entidades colectivas que son decisivas para aumentar la competitividad económica y social de Costa Rica. Todo de cara a los retos que enfrenta el país para cumplir con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Nueva Agenda Urbana de Hábitat III.



A pesar de que, como se puede ver en la Tabla 1, Costa Rica cuenta con un marco normativo muy diverso en materia de ordenamiento territorial, el cual brinda competencias, tanto directas como indirectas, a diferentes instituciones del Estado y a las municipalidades, son muy pocas las referencias concretas a la obligatoriedad de realizar procesos participativos específicamente sobre este tema.

El señalamiento más claro se encuentra en la Ley de Planificación Urbana, la cual solamente obliga a hacer una audiencia pública para dar a conocer a la población la propuesta de plan regulador para cada cantón, pero ésta no es vinculante y ni siquiera debe responderse. No obstante, el INVU, en su [Manual de Planes Reguladores como Instrumento de Ordenamiento Territorial](#), ha incluido algunos elementos adicionales relacionados con la necesidad de integrar la participación ciudadana en los procesos de formulación o actualización de planes reguladores, con lo cual se busca promover este tipo de acciones.

Plan Regulador



¿Qué es? El plan regulador es el instrumento de planificación urbana o territorial con el que debe contar todo cantón, según lo establece la Ley de Planificación Urbana. En él se define la política de desarrollo urbano y los planes de distribución de la población, usos del suelo, vías de circulación, servicios públicos, facilidades comunales, construcción, renovación urbana, entre otros. Específicamente, el Plan incluye los Reglamentos de Desarrollo Urbano, los cuales deben ser al menos los siguientes: Zonificación, Fraccionamiento y Urbanización, Mapa Oficial, Renovación Urbana y Construcciones.

¿Por qué es importante? A través del plan regulador, cada cantón logra planificar y gestionar la visión consensuada de desarrollo urbano o territorial, así como orientar futuros procesos económicos, sociales y ambientales. Algunos de los posibles beneficios obtenidos de la aplicación de un plan regulador bien formulado son:

- Mejoramiento en la calidad de vida.

- Aumento en la competitividad territorial.
- Aprovechamiento, manejo y conservación sostenible de recursos naturales y culturales.
- Fomento en el acceso a vivienda, infraestructura y servicios urbanos.
- Generación de oportunidades de inversión.
- Mejor gestión del riesgo y de los recursos hídricos.

Temas que consideran: Los planes reguladores pueden contemplar aspectos tan diversos como los siguientes:

- Delimitación de zonas de uso del suelo según su vocación, capacidad y potencial de desarrollo.
- Definición de usos de suelo compatibles con cada zona y con una relación armoniosa entre sí.

- Reglas para hacer la división de lotes en nuevos fraccionamientos.
- Definición de los porcentajes de cesión de espacio público, para facilidades comunales y áreas públicas.
- Rehabilitación de áreas y prevención de su deterioro.
- Seguridad, salubridad, comodidad y ornato de nuevas construcciones.
- Delimitación de áreas de amenaza o potencial natural, donde pueda hacerse una adecuada gestión del riesgo y protección de la vida y bienes materiales de las personas así como de la naturaleza.

Normativa vinculada: La Constitución Política, en su artículo 169, le brinda la potestad a los gobiernos municipales de administrar los intereses y servicios locales de cada cantón, lo que incluye la planificación del territorio para su mejor utilización. La Ley de Planificación Urbana, N°4240, establece en su artículo 15 que todas las municipalidades deben contar con un plan regulador y los reglamentos de desarrollo urbano conexos para planificar y controlar el desarrollo urbano dentro de los límites de su territorio. Sin embargo, es importante señalar que, para el año 2021, solamente 40 de los 82 cantones del país cuentan con este tipo de plan, la mayoría de los cuales son parciales, no de todo el cantón, y no tienen la variable ambiental integrada.

¿Quiénes participan?: El gobierno municipal es el encargado de planificar y controlar el desarrollo urbano dentro de los límites de su

territorio. El INVU es el ente encargado de asesorar a los gobiernos municipales en la materia, y es responsable de revisar y aprobar los planes reguladores. La SETENA tiene la competencia de estudiar y otorgar la viabilidad ambiental a los planes reguladores.

¿Quién lo coordina?: El artículo 59 de la Ley de Planificación Urbana señala que, para gestionar la preparación y aplicación del plan regulador, la municipalidad del cantón puede crear una oficina de la administración local, o una comisión o junta municipal, que habrá de formarse con personas regidoras, funcionarias de la planta administrativa y vecinas interesadas. Estas comisiones son nombradas por el Concejo Municipal siguiendo el reglamento o protocolo que haya sido acordado por el mismo órgano.

¿Cómo puedo participar o involucrarme? Las comisiones o juntas municipales del plan regulador pueden incluir vecinos y vecinas del cantón. Cantones como [Escazú](#) han establecido la participación de una persona vecina por cada distrito, las cuales son nombradas en Asambleas Distritales convocadas por los Concejos de Distrito. Estas Asambleas Distritales luego pueden ser convocadas para conocer informes de avance e incluso tienen el derecho de sustituir o remover a los vecinos nombrados. Otros gobiernos locales, como [Heredia](#), adoptan un sistema más simple en donde las personas ciudadanas interesadas en ser parte de la comisión deben presentar sus postulaciones y curriculum, los cuales son analizados y seleccionados por el Concejo Municipal.

Por otro lado, el artículo 17 de la Ley de Planificación Urbana obliga a las municipalidades a

una audiencia pública para dar a conocer el proyecto de plan regulador y recoger las observaciones verbales o escritas que formulen los vecinos o interesados.

Pero más allá de estas formalidades legales, muchos procesos de elaboración de plan regulador son altamente participativos y contemplan

talleres, entrevistas, encuestas y grupos focales en las diferentes etapas de diagnóstico, formulación y aprobación del plan. Sin embargo, qué tan participativo es el proceso es algo que depende de cada municipalidad, el equipo técnico y el nivel de involucramiento de la población.



Recomendaciones y buenas prácticas para procesos participativos

Realizar un proceso participativo es una decisión importante; por lo que se debe diseñar y ejecutar de forma adecuada, para que cumpla con el objetivo de canalizar las opiniones y demandas de la ciudadanía.

Si bien es cierto que todo proceso participativo conlleva cierto nivel de experimentación y que, al trabajar con grupos de personas, siempre hay espacio para sorpresas e imprevistos, también es cierto que existe una amplia diversidad de experiencias, tanto a nivel nacional e internacional, de las cuales se han ido extrayendo recomendaciones y buenas prácticas que pueden aumentar la efectividad de un proceso participativo dentro de una iniciativa pública.

Una **iniciativa pública** será entendida en este documento, como aquella política, plan o instrumento que se gesta con relación al ordenamiento territorial y que cumple un objetivo basado en una norma o procedimiento institucional, el cual requerirá incluir un proceso participativo como mecanismo de inclusión de las opiniones y conocimientos de diferentes actores sociales.

Un **proceso participativo** se utilizará en este documento, para referirse a un conjunto de acciones que un grupo promotor diseña e implementa, para incluir a la ciudadanía como parte de la construcción de una iniciativa pública en una sola etapa, varias etapas o transversal a toda la iniciativa. Este manual tiene como fin indicar una serie de recomendaciones y buenas prácticas para llevar a cabo un proceso de este tipo, el cual puede estar conformado por talleres, consultas, y otras actividades que integren la participación en temas de ordenamiento territorial.

Concepto

En esta sección se compartirán varios de los aprendizajes y estándares que pueden ayudar a líderes, funcionarios o ciudadanía a impulsar procesos participativos con relación al ordenamiento territorial de sus comunidades, cantones, regiones o incluso a nivel nacional.

Antes de continuar, es importante tener claro que la participación ciudadana no es simplemente un requisito o una moda; cualquier proceso participativo tiene que surgir del convencimiento de que toda intervención pública que puede afectar o cambiar el sentido de vivencia de las personas, debe considerar sus necesidades, criterios, consultas, dudas e incluso propuestas de solución, con la finalidad de validar, potencializar y generar acciones que tiendan a mejorar la experiencia y calidad de vida de todas las personas involucradas.



Esto es todavía más importante en temas de ordenamiento territorial y planificación urbana, ya que, si se está cambiando el entorno de una comunidad, entonces se les debe dar voz e incidencia a todas aquellas personas que tienen la experiencia y conocimiento cotidiano y vivencial de su territorio, así fomentando e innovando en una gobernanza más inclusiva y fortaleciendo la democracia.

Eso implica que, sin importar qué tan técnico es un tema, tenemos que reconocer el valor de cada persona a la hora de aportar su visión particular del entorno, sus dificultades y sus preferencias, ya que, a fin de cuentas, son las propias personas habitantes quienes son los auténticos protagonistas de su territorio, por lo que se deben generar las oportunidades y espacios para que sean capaces de incidir en sus propias realidades.

Los procesos participativos pueden ser complejos e involucran muchos factores que se deben tener en cuenta de una forma casi simultánea. Para facilitar la comprensión de estos múltiples componentes e impulsar la realización efectiva de estas iniciativas, en la siguiente tabla se muestran una serie de criterios que son esenciales y deseables a la hora de plantear e implementar procesos participativos.

Si bien no es una lista exhaustiva, pretende dar una guía de los criterios mínimos que se esperan de un proceso participativo y que se deben contemplar como parte de las consideraciones de lo que implica la participación e involucramiento ciudadano para cualquier iniciativa.

En la columna de “esencial” se indica lo mínimo a contemplar con base en el criterio para el proceso participativo, mientras que en la columna de “deseable” se indica el avance cualitativo en el criterio al que se pretende aspirar.

Tabla N°2

Crterios esenciales y deseables para llevar un proceso participativo

Criterio	Esencial	Deseable
<p>Propósito claro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El tema que se somete a consideración es claro y relevante. • Hay un objetivo concreto que es comprendido por todos los actores convocados. • Se tiene claridad sobre la función y utilidad que tendrán los aportes ciudadanos que se solicitan. 	<ul style="list-style-type: none"> • La iniciativa fue convocada por una instancia pública con capacidad de toma de decisión sobre el tema. • Las personas tomadoras de decisión se comprometen a considerar y responder a los aportes ciudadanos.
<p>Toma de decisiones conjunta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El público puede brindar retroalimentación y hacer consultas sobre análisis, alternativas y/o decisiones. • El público es informado en todas las etapas del proceso e incluido siempre que sea posible para asegurar que sus preocupaciones y opiniones están siendo consideradas en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones son tomadas en conjunto con la ciudadanía, desde la definición del problema, el desarrollo de alternativas y hasta la selección de soluciones. • La toma final de decisiones está en manos del público.
<p>Participación informada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La información relevante para la comprensión del tema en discusión se encuentra disponible para todos los interesados. • La información está publicada en una sección del sitio web del ente encargado de organizar la iniciativa y se presenta de forma visible, accesible y de fácil ubicación. • Hay un contacto de referencia al que acudir en caso de requerir 	<ul style="list-style-type: none"> • La información es acompañada de visualizaciones y gráficos apropiados para su fácil comprensión. • Existe un espacio en línea o físico en donde las personas puedan realizar comentarios a la información proporcionada y brindar sus opiniones sobre el tema en discusión.



Criterio	Esencial	Deseable
	alguna ampliación de la información o querer conocer más al respecto de la iniciativa.	
Inclusión y accesibilidad	<ul style="list-style-type: none">• La iniciativa contempla actividades sincrónicas y asincrónicas⁵ que permiten participar a todas las personas interesadas, sin importar su ubicación geográfica.• El lenguaje empleado en los materiales informativos y en las sesiones participativas es claro y sencillo y evita tecnicismos innecesarios. Además, se cuenta con recursos de apoyo audiovisual para las personas que los necesiten.• Las actividades presenciales se realizan en un espacio físico apto, el cual contempla aspectos de seguridad, iluminación, ventilación y mobiliario necesario, así como accesibilidad para personas de todas las capacidades físicas y el cumplimiento de los protocolos sanitarios pertinentes.• Las actividades sincrónicas se realizan en días y horarios accesibles para la ciudadanía, preferiblemente fines de semana o entre semana al final de la tarde.	<ul style="list-style-type: none">• Existe un espacio de cuidado y juego para niños y niñas, el cual se encuentra lejos de una entrada principal o de algún elemento que represente un riesgo.• Las diferentes actividades sincrónicas y los materiales audiovisuales utilizados durante la iniciativa cuentan con interpretación de lenguaje de señas.• Las personas participantes que viven en zonas lejanas son apoyadas con dietas o viáticos para asegurar su participación.• En caso de que las actividades se realicen por medios virtuales, se cuenta con la inducción apropiada para el uso de las distintas herramientas digitales (por ejemplo, elaborando instructivos y guías audiovisuales) y se toman precauciones en términos de conectividad y acceso a la tecnología.• Las personas pertenecientes a poblaciones vulnerabilizadas

⁵ Las actividades sincrónicas son aquellas donde las personas se reúnen al mismo tiempo y en un mismo espacio (virtual o presencial) para llevar a cabo una actividad o recibir un aprendizaje.

Las actividades asincrónicas son aquellas donde las personas participan de algún evento o actividad en horarios y espacios distintos según su disponibilidad.



Criterio	Esencial	Deseable
Transparencia	<ul style="list-style-type: none">• Todas las convocatorias se publican con al menos dos semanas de antelación en el sitio web y las redes sociales del ente que convoca, y se refuerzan con otros canales de comunicación que sean de preferencia del público meta.• El acta o memoria de los espacios participativos se publica en un sitio web para revisión de todas las personas interesadas, en un plazo menor a diez días desde la realización de la actividad.• Las consultas en línea, en caso de realizarse, se mantienen abiertas por al menos diez días hábiles y en todo momento los plazos de participación son fácilmente identificables.• Siempre que se solicitan datos personales de las personas participantes o se graban sus aportes, se les solicitará su consentimiento informado y se les explicará el uso que se le dará a la información y la normativa de privacidad vigente a la que se apegará la iniciativa.	<p>reciben un acompañamiento especial para asegurar su comodidad y seguridad durante los espacios de participación y deliberación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Los espacios participativos se transmiten en línea o son grabados y luego son subidos al sitio web y redes sociales del ente que convoca.• La información de las diferentes actividades es actualizada de manera periódica en el sitio web para brindar evidencia sobre su avance, lo cual puede incluir vídeos, fotos, y otros recursos textuales y/o audiovisuales que complementen las actas/memorias.• Las personas participantes y la ciudadanía son informadas con prontitud de las decisiones que son tomadas cuando no están presentes, especialmente aquellas decisiones de índole técnica o política que son tomadas por las instituciones.





Criterio	Esencial	Deseable
Devolución	<ul style="list-style-type: none"> • Los informes de devolución con respuestas razonadas a los aportes dados por las personas participantes, tanto los que finalmente se utilizaron como los que no, se encuentran disponibles en el sitio web del ente que convoca, el cual comunica a todas las personas interesadas cuando estos informes estén disponibles para su verificación. • Los criterios para decidir cuáles aportes o propuestas de cambio fueron tomados en cuenta y cuáles no, están claramente identificados y se hace referencia a ellos en todas las respuestas razonadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los informes de devolución se publican en un período inferior a un mes desde la fecha de realización de la actividad participativa o, en el caso de procesos con múltiples etapas, antes del inicio de la siguiente etapa. • Cada aporte cuenta con un código único que permite rastrear su uso a lo largo del proceso participativo. • Los informes de devolución son sometidos a realimentación por parte de las personas participantes, quienes pueden solicitar aclaraciones.

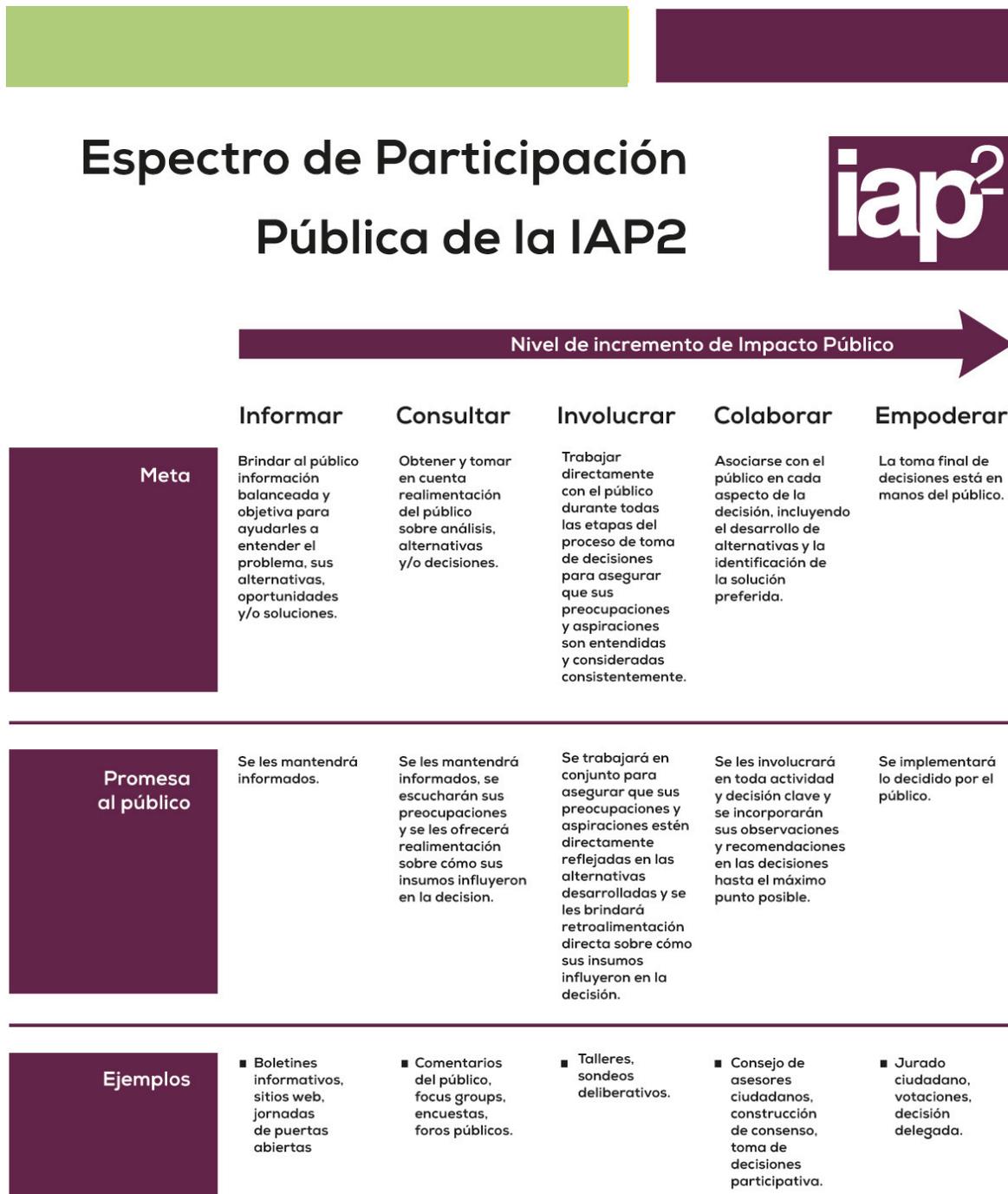
El espectro de participación

Si bien hay una serie de factores que pueden incidir en el alcance y ambición en los procesos participativos, es importante no llegar a las comunidades con un proyecto ya definido solamente para validar; ya que el objetivo de una acción participativa siempre es, al menos, recolectar aportes y conocimiento local para enriquecer y complementar el conocimiento técnico de expertos y funcionarios en torno a una determinada iniciativa.

La siguiente escala de participación de la Asociación Internacional de Participación Pública (IAP2) es una herramienta muy útil que muestra de manera resumida el espectro del alcance de participación que se puede contemplar en una acción participativa. Como se puede ver en la siguiente imagen, tenemos cinco niveles en función de su nivel de impacto público: informar, consultar, involucrar, colaborar y empoderar.

Imagen N°1

Espectro de Participación Pública de la IAP2



Fuente: International Association for Public Participacion (2007)



Como lo muestra la imagen anterior, en términos de participación el nivel de informar es el mínimo a obtener en temas de participación y el de empoderar es el máximo al que se puede aspirar. A continuación, se aclaran los diferentes niveles en función de su idoneidad y potencial participativo:

- El nivel de **informar** se destaca por solamente brindar información de manera unidireccional, desde el grupo promotor o líder del proceso hacia la ciudadanía.
- El nivel de **consulta** avanza a una inclusión mínima de la ciudadanía en el proceso, en el tanto recolecta opiniones o información que aportan a la iniciativa pública. No obstante, estos aportes no son vinculantes para la decisión final.
- El nivel de **involucrar** incorpora de manera activa a las personas beneficiarias y las hace copartícipes del proceso participativo y, por tanto, de la iniciativa pública, aun cuando los aportes no necesariamente son vinculantes para las decisiones finales.
- El nivel de **colaborar** permite que las personas más relacionadas a la iniciativa sean parte de toda la implementación o etapas de la implementación (diseño, evaluación, etc), incluida la toma de decisiones.
- El nivel de **empoderar** es el nivel ideal en un proceso de participación, en el tanto permite que las personas participantes tengan la potestad de tomar decisiones finales y que incluso gran parte del proceso de implementación pueda estar a cargo de estas personas. Así se genera pertenencia con la iniciativa y se establecen capacidades para identificar mejoras constantes y para que la misma ciudadanía pueda liderar próximos procesos.

La participación se puede dar en todos esos diferentes niveles de participación e incluso un mismo proceso o iniciativa puede mezclar diferentes niveles en distintos momentos, de acuerdo a las necesidades y objetivos del caso.

Sin embargo, en Costa Rica las acciones participativas muchas veces se han quedado estancadas en el nivel de consultar, por lo que se recomienda que los procesos o iniciativas alcancen al menos el nivel de **involucrar**, con miras a avanzar eventualmente hacia **empoderar**. No obstante, la decisión sobre cuáles son los niveles de participación apropiados para nuestros procesos o iniciativas depende mucho de la metodología que vayamos a utilizar y el objetivo que se proponga con respecto al proceso mismo.

Con el fin de poder alcanzar los anteriores criterios y los diferentes niveles del espectro de participación, en la siguiente sección se presentan una serie de pasos que se pueden tomar en cuenta a la hora de realizar cualquier proceso participativo en todas sus etapas, ya sea un proceso complejo como la elaboración de un plan regulador o una intervención de menor escala como la renovación participativa de un parque barrial.

Cada proceso tiene sus particularidades y no todas las consideraciones que se presentan a continuación aplican para cada caso, pero se espera que el cúmulo de esta información pueda ayudar a catalizar y direccionar futuros procesos participativos de ordenamiento territorial a lo largo del país.



Problemas comunes en los procesos de participación

La participación ciudadana, como toda iniciativa que integra a una multiplicidad de actores que ostentan intereses diversos y hasta contradictorios, no está exenta de riesgos, pero lo cierto es que muchos de los problemas que surgen en estos procesos por lo general tienen su raíz en errores de planificación, diseño o implementación. Algunos de los errores más comunes que buscamos mitigar con este manual son los siguientes:

- Inadecuada exposición, argumentación y difusión sobre la necesidad, la importancia, el alcance y los objetivos que se persiguen con la iniciativa pública y el proceso participativo.
- Indefinición a la hora de establecer la metodología y el plan de trabajo a llevar a cabo, así como de las técnicas a emplear o los actores clave a incorporar.

- Incapacidad para articular un proceso de participación adecuado que garantice la implicación efectiva de la ciudadanía y de los actores clave.
- Carencia de una adecuada comunicación y difusión del proceso y de las acciones que se desarrollan.
- No realización de una adecuada devolución o divulgación de los resultados obtenidos y las acciones a implementar, derivadas del proceso participativo.
- Insatisfacción ante el incumplimiento de las expectativas que se depositaron en el proceso.





Etapas de los procesos participativos

La estructura de esta sección sigue las siguientes etapas esenciales que deben considerarse en cualquier proceso participativo:

- 1. Diagnóstico y preparación:** aquí se contemplan aquellas acciones relacionadas con la definición del para qué, con quién, cuándo y el alcance del proceso participativo que se desea realizar.
- 2. Diseño y planificación:** en esta etapa se determina el cómo del proceso participativo, es decir, se identifican cuáles son las metodologías y las técnicas que se utilizarán para cumplir con el objetivo propuesto y se tomará en consideración todos los elementos (recursos, cronograma, responsables, etc) que sean necesarios para llevarlas a cabo.
- 3. Implementación:** la etapa más participativa de todas, en donde se realizan las actividades y espacios en conjunto con la ciudadanía.
- 4. Monitoreo y evaluación:** aquí es donde se procurará medir proactivamente, tanto durante la implementación como una vez terminado el proceso participativo, si aquellas metas y objetivos que se propusieron se están alcanzando o si se deben hacer ajustes y mejoras.

Estas etapas y su contenido no pretenden ser la receta única, pero sí son un mínimo que contemplar al momento de planificar y diseñar un proceso participativo. Ciertos procesos podrán tener más etapas y acciones que las aquí presentadas pero eso es normal; cada proceso participativo tiene sus particularidades y debe organizarse en función de su contexto, complejidad y objetivos.

Además, aparte de estas cuatro etapas, se incluye al final de esta sección un apartado específico sobre la comunicación, la cual debe estar presente de manera transversal en todo proceso participativo.

Etapa 1: Diagnóstico y preparación

A la hora de considerar o requerir la realización de un proceso participativo vinculado con el ordenamiento territorial, es importante que el grupo promotor inicie planteándose las siguientes preguntas esenciales, ya que ayudarán a definir el enfoque y mecanismo del proceso a seguir y diseñar, así como el público al que se buscará convocar.

Grupo promotor

Desde el inicio del proceso se debe conformar un **grupo promotor**, integrado por personas con diferentes habilidades y conocimientos, siguiendo un enfoque interdisciplinar e intersectorial.

El **grupo promotor** será el encargado de impulsar y gestionar el proceso participativo y, por lo tanto, es el responsable de responder las preguntas que se encuentran en esta sección. Además, una de sus tareas iniciales es definir los principios y valores que guiarán el proceso ya que estos permitirán consensuar una visión común sobre lo que se quiere conseguir.

Este grupo puede estar integrado por una diversidad de actores y sectores, tanto del sector público, sector privado, sociedad civil, academia y otros actores relevantes que se considere necesario y pertinente. La recomendación es que siempre se busque diversidad en la conformación de este grupo, lo cual sumará articulaciones y esfuerzos variadas para distintas tareas y momentos según se requiera en el proceso, logrando cocrear y colaborar a lo interno del grupo.

Además, este **grupo promotor** es quién asigna y define a lo interno los roles que se estimen en el grupo, por lo que es su responsabilidad velar por el cumplimiento de sus tareas tanto a nivel individual como colectivo.

Concepto



¿Para qué queremos realizar un proceso participativo?

Esta pregunta es la más importante, debido a que su respuesta reflejará el objetivo del proceso participativo. Puede parecer sencillo, pero es vital detenerse a reflexionar cuidadosamente sobre el para qué se quiere incluir a la ciudadanía y cuál es el resultado que se busca conseguir. Por ejemplo:

- *¿Queremos que nos ayuden a definir una visión general para el territorio?*
- *¿Queremos elaborar en conjunto un programa, un plan o una política?*
- *¿Queremos fomentar el control ciudadano sobre las inversiones públicas?*
- *¿Queremos insumos para diseñar una obra en particular (por ejemplo, un parque comunitario)?*

Cualquiera que sea la opción, es sumamente importante tener bien definido el para qué se estará consultando o deliberando con la ciudadanía, ya que esto nos permitirá identificar si en verdad es necesario llevar adelante el proceso participativo y lo que se desea obtener con él, es decir, **el objetivo del proceso participativo**, y por otro lado, esta definición permite clarificar las expectativas de la comunidad sobre lo que se va a realizar, lo que genera certeza dentro de las personas participantes.

En ocasiones puede haber un deseo de abarcar demasiados objetivos en un solo proceso, pero hay que ser cuidadosos de no extralimitarse. Entre más específico y delimitado el objetivo de la participación, mejores serán los resultados y más certidumbre generará entre los diferentes actores.

¿Cuándo debe implementarse un proceso participativo?

Un proceso participativo puede hacerse en la **fase de diseño** de una iniciativa pública (cocreación), durante su **ejecución** (coimplementación) e incluso al **finalizar** (evaluación participativa). Del mismo modo, un proceso participativo puede realizarse durante todo el ciclo de vida de una iniciativa pública o en momentos específicos, conforme se identifique que sea necesario o útil contar con el aporte ciudadano, entendiendo que estos aportes deben verse reflejados en la intervención pública final.

Del objetivo y resultado esperado de la iniciativa que se esté realizando, así como del diseño definido y los recursos disponibles, depende la decisión sobre en qué momento o etapa resulta importante habilitar o desarrollar estos espacios participativos.

Imagen N°2

Matriz de preguntas y primeras ideas

Técnica

	Territorio y medio ambiente	Población	Actividad económica y recursos financieros	Política y organización social	Historia e identidad
¿Qué sabemos? (problemáticas, buenas prácticas, etc.)					
¿Qué no sabemos?					
¿Qué intuimos? (hipótesis)					
¿Qué prevemos? (tendencias)					

Matriz de preguntas y primeras ideas

Una buena forma de avanzar en los primeros pasos de un proceso participativo es llenando una matriz de preguntas y primeras ideas.

Esta actividad se puede hacer desde el seno del grupo promotor y permite identificar todo aquello que ya sabemos o intuimos sobre nuestro caso, y las primeras ideas sobre cómo armar el proceso.

Esto luego será complementado, como se verá más adelante, con un diagnóstico más extenso sobre la situación o territorio que vamos a abordar.

Ideas en acción: el caso del plan regulador

Pensando en el ejemplo de un proceso que tiene como objetivo la elaboración o actualización de un plan regulador, podemos identificar diferentes momentos en los que incorporar la participación ciudadana, dependiendo de los recursos y el tiempo con el que contemos.

- Primeramente, tendremos una Comisión Municipal de Plan Regulador, la cual estará compuesta por regidores, funcionarios, el equipo planificador (ya sea interno a la municipalidad o contratado externamente) y vecinos y vecinas.
- En la etapa de Diagnóstico Territorial, la participación es esencial a la hora de definir la situación actual del cantón y la visión a futuro que queremos alcanzar con el plan regulador. Necesitamos que el plan regulador refleje las necesidades y las aspiraciones de los habitantes del territorio, por lo que hacemos talleres con grupos diversos de pobladores (ver a partir de la p. 46 para más detalles sobre cómo realizar talleres participativos de cocreación) para que podamos hacer este diagnóstico territorial de manera colaborativa.
- Posteriormente invitamos a la ciudadanía para que conozcan las propuestas que se están formulando para los contenidos del plan regulador y propongan ajustes o nuevos elementos que pudieran servir para mejorar lo que se ha planteado. Podemos hacer sesiones de devolución en donde los resultados del diagnóstico

territorial sirvan como un preámbulo para abrir el espacio a la presentación y priorización de propuestas; los insumos generados por la población podrán ser considerados finalmente por los técnicos del equipo planificador para definir la propuesta final del plan regulador.

- La audiencia pública obligatoria, previo a la aprobación del plan regulador, puede ir también de la mano con consultas públicas en línea (más información en la p. 66), asambleas distritales y reuniones temáticas que aseguren que los diferentes públicos puedan conocer el plan regulador y validar sus principales disposiciones.
- Una vez aprobado y puesto en vigencia el plan regulador por el Concejo Municipal, corresponde que la Comisión Municipal de Plan Regulador brinde un seguimiento a la aplicación del mismo. En esta labor, conviene que se organicen con cierta regularidad actividades donde las comunidades de todos los distritos del cantón puedan reportar problemas o incumplimientos en la normativa. Puede valorarse también el establecer comités auxiliares de seguimiento distritales, que se aseguren de velar por la implementación del plan y de brindar recomendaciones a la Comisión del Plan Regulador sobre cómo asegurar su cumplimiento.





¿Con quién vamos a realizar el proceso participativo?

De la mano con la definición del objetivo del proceso participativo y de cuándo éste debe realizarse, se encuentra la definición del público a incluir o público meta.

- *¿Puede participar cualquier persona o se prefiere que sea un grupo, sector específico o comunidad?*

Para definir esto, se requiere que el grupo promotor realice un mapeo de actores según su papel o rol y su nivel de incidencia sobre el tema, así como también identificar:

- *Quiénes son los afectados/beneficiados.*
- *Población cercana.*
- *Actores relacionados con interés potencial.*
- *Instituciones, organizaciones privadas, entre otros, según la naturaleza y alcance del tema a consultar.*

Puede suceder que haya distintos actores que se puedan involucrar en distintas etapas del proceso, por ejemplo: comunidades afectadas en la etapa inicial de diagnóstico, actores privados a modo de consulta y de validación de información posterior, y al sector público para aprobación final, por mencionar algunas posibles tareas y roles según el actor.

En este momento es particularmente importante cuidar la selección de los actores en los procesos, atendiendo no solo a su representatividad sino a su pertinencia, lo que implica asegurarse de que puedan participar todas aquellas personas que tienen algo útil que aportar, sin sesgos discriminatorios por razones políticas, de género, étnicas, orientación sexual u otras. En ese sentido, es importante ser claros y transparentes con los criterios utilizados para definir las personas participantes en cada proceso.

Esta información puede ir cambiando a lo largo del proceso, por lo tanto, se recomienda ir ajustando el mapeo de actores según se considere necesario. Esta tarea de identificación de los actores y verificación de en qué etapa es útil contar con alguno de estos o no, es responsabilidad del grupo promotor. No obstante, en caso de que el grupo promotor identifique vacíos en su mapeo de actores inicial, estos se pueden llenar a partir de consultas con otros actores sociales.

En esta etapa es importante plantearse quién es la población directa beneficiada con el proceso y aquellas que de manera indirecta se relacionan o pueden beneficiarse en algún momento posterior.

Es de utilidad crear un [mapa de actores](#) ⁶ en un cuadro (Excel, Word, PowerPoint), con una serie de características que les identifique:

- Nombre del grupo, institución, persona, etc.
- Sector al que pertenece: público, sociedad civil, etc.
- Nivel de incidencia en el proceso (poder): alto, medio, bajo.
- Nivel de interés en el objetivo: alto, medio, bajo.
- Si es un grupo o institución, nombre de la persona a cargo.
- Si ha participado de procesos similares en el pasado (esto para identificar nivel de interés o conocimiento).
- Cualquier otro dato de relevancia.

Como se mencionó anteriormente, los actores pueden ser distintos para cada etapa de consulta o de participación, lo importante es saber quiénes y cuándo son necesarios.

Recomendación: Si el tema a convocar resulta ser muy técnico o complejo para que la población lo comprenda de primera mano, se puede considerar destinar los primeros acercamientos para capacitarlos en el tema, por ejemplo, cuando se trata de gestión de riesgos o cualquier tema que requiera un cierto nivel de conocimiento, de manera que la participación no se restrinja de manera excesiva bajo el supuesto de que las personas no comprenderán o no aportarán como se espera. La preparación también contempla la educación a estos actores, no solamente la obtención de información.



Una vez realizado el mapeo de actores, otra actividad preparatoria que el grupo promotor puede realizar es completar un sociograma. Como se detalla en el siguiente encuadre, la herramienta del sociograma nos permite conocer a los actores y representar gráficamente su interés en el tema, dibujar sus relaciones y reflexionar sobre las estrategias que debemos seguir para incorporarlos activamente en el proceso.

⁶ Este enlace refiere a una de las técnicas más utilizadas para identificar y reconocer de manera visual el nivel de poder de un actor sobre una iniciativa, así como su nivel de interés en la iniciativa. Esta fuente puede ser consultada en caso de querer ahondar en detalles del contenido y fin de este paso.

Imagen N°3

Sociograma según nivel de poder y posición de una población respecto a un tema



El sociograma

El sociograma es una representación gráfica de las relaciones y redes entre un grupo de actores a partir de su interés, y su cercanía o lejanía con la propuesta que se consulta. Esta es una herramienta útil no solo en esta etapa, sino también para otros momentos del proceso.

En el sociograma la representación de los actores se realiza usando diferentes figuras según su carácter (por ejemplo, un triángulo para instituciones, un rectángulo para organizaciones y un círculo para informales). Estas figuras se posicionan en un gráfico de doble eje, que representa las variables de interés y el grado de afinidad con el proceso. Posteriormente, se dibujan mediante diferentes tipos de líneas (de colores, puntuadas, gruesas, delgadas, etc) las conexiones entre los actores según su relación (fuerte, conflictiva, indirecta, sin relación, etc). Una vez realizado todo esto, se analizan esas relaciones de acuerdo con las propias necesidades del proceso.

El sociograma tiene varias utilidades ya que nos sirve para pensar cómo podemos entrar en contacto con la comunidad, pero también para darnos cuenta de lo aislados o no que podemos estar en las tareas que nos proponemos, de las alianzas que necesitamos para realizar nuestro trabajo, para identificar cuáles son los actores que pueden servir de intermediarios para acercarnos a otros actores, etc. También visualizamos qué conflictos existen o qué antagonismos es posible que aparezcan y cómo afrontarlos o mitigarlos.



En la medida de lo posible, se recomienda que el sociograma se realice de manera participativa a lo interno del grupo promotor o incluso invitando a habitantes del territorio en el que se va a realizar el proceso participativo. Puede realizarse en un papelógrafo o digitalmente utilizando PowerPoint o plataformas de visualización como Miro.



La importancia del diagnóstico

Es necesario iniciar con un buen diagnóstico de la situación que abarque las preguntas anteriormente mencionadas, pero que vaya más allá e incluya una revisión, lo más exhaustiva posible, de los intereses y la cohesión social en el territorio, experiencias anteriores y ejemplos a seguir.

Para esto debemos utilizar informes, estadísticas e investigaciones realizadas previamente, pero también podemos integrar a los principales actores sociales e institucionales del territorio desde esta etapa temprana; esto lo podemos hacer a partir de entrevistas, grupos focales o reuniones, los cuales no solo nos ayudarán a corroborar que nuestros datos se corresponden con la realidad percibida por las personas del territorio y a afinar nuestras hipótesis, sino que también pueden incentivar a que estas personas se adueñen del proceso y apoyen las próximas acciones.

Como parte de este diagnóstico, también es aconsejable empezar a mapear los recursos necesarios para el diseño e implementación del proceso, y las áreas en las que se deberá solicitar apoyo o colaboración. Esto permitirá marcar desde una etapa temprana la ruta de lo que es posible realizar y valorar los riesgos que puedan surgir en el camino.

Tabla N°3

Herramientas tradicionales para la etapa diagnóstica

Herramientas para el diagnóstico	
Entrevista	<p>Es un diálogo entablado entre dos o más personas que busca recabar información específica o general sobre un tema previamente definido.</p> <p>La entrevista puede ser abierta o estructurada, pero siempre es importante tener una guía o un guión que pueda ayudar en el proceso de recabar información. En ese sentido, no se trata de que las entrevistas sean demasiado rígidas, sino que permitan dar lugar a una conversación fluida y natural, abierta a nuevos temas a tratar.</p>

Herramientas para el diagnóstico

Entrevista	<p>Para esto es ideal entrevistar a personas con conocimiento e implicación que puedan aportar información del territorio, sus problemas, las relaciones entre actores, etc.</p> <p>Si se elige la entrevista, esta debe realizarse a más de un actor o debe de combinarse con otras herramientas para evitar tener una visión sesgada.</p>
Encuesta	<p>Es un procedimiento en el cual se recopila datos de una muestra de personas a partir de un cuestionario. Para hacer una encuesta se debe definir primero, de manera estructurada, las preguntas que las personas encuestadas deberán responder, para posteriormente realizar una explotación estadística de la información recogida. Para esto es necesario que la difusión sea extendida y se pueda tener una muestra representativa.</p> <p>Las encuestas suelen tener una combinación de preguntas cerradas y abiertas, con un mayor peso de las primeras.</p> <p>Sin embargo, especialmente para el caso de las encuestas en línea (que son realizadas individualmente por cada persona) es vital que las preguntas sean precisas, permitan recolectar la información verdaderamente requerida y sean entendibles para personas no especialistas. Si estos criterios no se cumplen, la utilidad de una encuesta puede ser muy limitada.</p>
Grupo focal	<p>Un grupo focal está compuesto por una selección de 8-15 personas a las que una persona facilitadora dirige alguna combinación de preguntas dinamizadoras para promover la reflexión individual y la interacción grupal sobre un tema concreto. Generalmente se lleva a cabo durante un período de 1 a 4 horas y puede ser parte de una serie o un evento único.</p> <p>Es un formato destinado a obtener información e indagar acerca de las preocupaciones, experiencias, opiniones o actitudes de un grupo de personas con respecto a un tema específico a través de una conversación estructurada.</p>

Herramientas para el diagnóstico

	<p>Pueden ser particularmente útiles durante la etapa preliminar de un proceso participativo, para ayudar a identificar y definir percepciones y problemas, que luego son considerados por las partes interesadas y los ciudadanos en una etapa posterior utilizando un método más participativo e incluyente.</p>
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA o DAFO)	<p>Es una herramienta de reflexión que busca analizar la situación de un territorio (o un proyecto o institución u organización) a partir de dos fases: un análisis interno de fortalezas y debilidades, y un análisis externo de amenazas y oportunidades.</p> <p>Estos diferentes elementos se organizan de forma participativa en una matriz o un cuadro sencillo (puede hacerse en un papelógrafo o una pizarra física o digital) a partir de una lluvia de ideas o alguna otra técnica similar. Luego se abre paso a un proceso de discusión para definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.</p>

Fuente: elaboración propia con información de Raquel Bustos, Javier García y Diego Chueca (2018) y Paisaje Transversal (2019).

Etapa 2: Diseño y planificación

Una vez realizado el diagnóstico y definido para qué se va a implementar el proceso participativo, el público a incluir, el momento adecuado para hacerlo y el alcance que va a tener, en esta segunda etapa se comienza a diseñar la metodología del proceso de participación, así como su respectiva planificación, para lo cual es necesario responder a otra pregunta de gran importancia:

¿Cómo vamos a realizar nuestro proceso participativo?

Si en la etapa anterior se respondió en líneas generales el *¿Para qué?*, *¿Con quién?* y *¿Cuándo?*, esta pregunta específicamente apunta al *¿Cómo?*, es decir, **¿Cuál es la metodología más apropiada para alcanzar los objetivos de nuestro proceso participativo?**

Un error común es empezar un proceso participativo definiendo el *¿Cómo?*, generalmente porque ya se tiene pensado de previo el tipo de actividades que se quieren hacer o porque se desea replicar otras experiencias en donde se participó anteriormente; sin embargo, primero debe analizarse cuál es la opción más apropiada para el contexto, la naturaleza de las personas participantes y los objetivos perseguidos.

En otras palabras, la elección de la metodología y las técnicas del proceso participativo dependerán de los recursos con los que se cuenta, el tema a considerar, el objetivo de la participación, la población a la cual va dirigido, el resultado esperado y otros elementos contextuales relevantes como, por ejemplo, la distancia geográfica o el acceso a conectividad.

Una vez esos factores hayan sido analizados (tal como se hizo en la etapa 1), ahora sí se puede pasar a definir la metodología participativa.

Una **metodología participativa** es la ruta definida a seguir para concretar el objetivo del proceso participativo, considerando las particularidades del caso, tales como los actores involucrados, la especificidad técnica de la materia a tratar y la viabilidad política, entre otros aspectos.

Las **técnicas** son herramientas o instrumentos que nos ayudan a desarrollar un trabajo determinado. La elaboración, adaptación y uso de una técnica debe tener congruencia con la propuesta metodológica que guía el proceso.



Las técnicas pueden tener distintas utilidades: algunas son más útiles para identificar posiciones y conocer opiniones, otras son más apropiadas para generar propuestas y alcanzar consensos. Las opciones de técnicas son múltiples e incluso se puede combinar más de una de ellas, especialmente para procesos más extensos que contemplen actividades con objetivos distintos. Hay que evitar utilizar una única técnica e intentar aplicarla en todas las circunstancias, ya que el uso variado y combinado de técnicas apropiadas para cada contexto, es precisamente lo que le da más riqueza a un proceso participativo y desarrolla las capacidades de facilitación de los actores. En ese sentido, es importante tener claro que las técnicas son un medio y no un fin en sí mismo, por lo que éstas tienen un papel instrumental para ayudar a cumplir los objetivos del proceso participativo.

No obstante lo mencionado anteriormente, si el equipo promotor quiere aplicar una técnica pero nunca la ha aplicado y no tiene la posibilidad de asesorarse por personas expertas o facilitadores externos, lo mejor es aplicar una técnica más sencilla, que puedan gestionar con mayor facilidad. Es mejor una técnica simple, pero bien aplicada, que una técnica compleja que no se desarrolla bien y que puede llevar al traste con una experiencia participativa.

En la etapa 3 se explicará en detalle cómo implementar un taller participativo de cocreación, pero para proveer una orientación inicial, y sin ánimos de ser exhaustivos, a continuación se comparten algunos de los ejemplos principales de técnicas y los momentos y casos para los que pueden ser más útiles.

Tabla N° 4

Técnicas para procesos participativos

Técnica/dinámica	Descripción	¿Para qué es útil?
<p>Transecto o deriva</p>	<p>Se trata de una herramienta que permite realizar una reflexión en el sitio sobre las cuestiones que queremos analizar o cambiar. Consiste en caminar por un territorio determinado en compañía de los habitantes del lugar, para que puedan explicar sobre el terreno las problemáticas que perciben de manera directa, así como otros elementos que llamen la atención o sean curiosos, lugares históricos, espacios de congregación, en fin, todas aquellas características que permitan ver el territorio con ojos nuevos.</p> <p>Durante el recorrido, se establecen</p>	<p>Para conocer las opiniones y perspectivas de los habitantes desde un enfoque más experiencial y situado espacialmente. Es una herramienta particularmente útil para intervenciones territoriales de todo tipo y además, al ser una actividad visible y al aire libre, permite divulgar y comunicar el proceso participativo a un público mayor.</p> <p>Igualmente, esta dinámica permite cumplir con varios objetivos con respecto a las personas habitantes del territorio: se les reconoce su experiencia de vida, se puede provocar un debate reflexivo sobre la realidad que se vive, puede servir de punto de</p>



Técnica/dinámica	Descripción	¿Para qué es útil?
Transecto o deriva	<p>diferentes paradas en las que se puede abrir un turno para la exposición y el debate. Es importante registrar todas las aportaciones, sensaciones y percepciones que surjan, tanto en las paradas como durante el recorrido. Para ello se debe preparar algún instrumento para recoger la información, como un cuaderno o una ficha. También se puede grabar con una cámara o grabadora, si se ve oportuno. Si se decidiese grabar, de previo se debe solicitar el consentimiento de las personas que participan y no se debe grabar a menores de edad sin previa autorización del padre, madre o encargado(a).</p> <p>Después se vuelca toda la información en mapas de recorridos, lo más exhaustivos posibles, que servirán como instrumento de análisis y reflexión.</p>	<p>partida para reconocer lo que hay que potenciar y lo que hay que cambiar de ese entorno, y se contribuye a crear personas reflexivas y críticas con su entorno.</p>
Mapeo colectivo⁷	<p>El mapeo colectivo es una actividad en donde las diferentes ideas, visiones y sentimientos sobre un territorio son plasmadas gráficamente en una cartografía (puede ser un mapa en blanco o un papelógrafo, si la actividad es presencial, o un mapa interactivo georreferenciado, si la actividad es virtual) en la que vamos representando todas aquellas cuestiones,</p>	<p>Para aproximarse a la realidad de un territorio concreto a partir de las apreciaciones de sus habitantes. También es útil para compartir y socializar el conocimiento que tenemos sobre el lugar y, si es bien utilizada, puede contribuir a vislumbrar alternativas de intervención.</p> <p>Tiene la cualidad de que se puede</p>

⁷ A continuación se comparten dos manuales de mapeo colectivo que pueden ser útiles para realizar actividades de este tipo: Risler, Julia y Pablo Ares. 2013. [Manual de Mapeo Colectivo. Recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa](#). 1 edición. Buenos Aires: Tinta Limón.
Vivero de Iniciativas Ciudadanas. s.f. [Cómo hacer un mapeo colectivo](#). La Aventura de Aprender.

Técnica/dinámica**Descripción****¿Para qué es útil?**

tangibles o intangibles, que consideramos relevantes para el proceso: problemas existentes, hitos o elementos valiosos, historias y hechos que sucedieron en los distintos espacios, etc.

Finalmente se hace una puesta en común de los diferentes mapas (en caso de que el grupo se haya dividido en subgrupos) y una reflexión conjunta sobre los principales hallazgos, los cuales pueden reflejar problemas urgentes, desequilibrios en el territorio, malas prácticas urbanísticas, usos poco deseables de terrenos, etc.

realizar en una actividad más lúdica y visual, en donde pueden participar desde los más jóvenes hasta los más viejos. Funciona bien como un complemento al transecto o como un sustituto, en casos en donde por razones logísticas un paseo ciudadano no sea posible.

Grupo Nominal

Es una reunión de varias personas en las que se combina la reflexión individual y la interacción grupal. El desarrollo de la sesión, una vez planteado el tema por quien modera, consta de una primera parte de reflexión individual y anotación de las ideas que a cada participante se le ocurran; el siguiente paso es la puesta en común y registro de todas las respuestas en un pizarrón o papel grande; después se van analizando una a una cada una de ellas y se agrupan (por ejemplo por temas) o se resumen en un mismo enunciado. Para finalizar se debaten y matizan las opiniones expresadas, según la preferencia o acuerdo con ellas, y se procede a recoger las principales.

Para estructurar el debate colectivo en un espacio de discusión en donde pueden haber posiciones encontradas o contradictorias.

Philips 6/6

Consiste en dividir el grupo grande en subgrupos de seis personas que discuten sobre el tema o pregunta

Para estructurar el debate colectivo en un espacio de discusión en donde pueden haber posiciones encontradas

Técnica/dinámica	Descripción	¿Para qué es útil?
	<p>planteada por el moderador durante seis minutos; después un portavoz de cada grupo expone las conclusiones a las que han llegado, anotándolas en una pizarra. Una vez conocidas todas las aportaciones, se debate sobre ellas en plenario hasta llegar a un consenso general o al menos de una mayoría.</p>	<p>o contradictorias.</p> <p>Se trata de una técnica que se suele utilizar como apoyo a otras, cuando se requiere que haya participación de todas las personas presentes con resultados rápidos, o cuando se busca verificar de una forma sencilla el conocimiento que un grupo tiene sobre un tema en particular.</p>
Café Mundial	<p>Son espacios de diálogo en donde se convoca a un grupo de 20 a 50 personas, las cuales se organizan en grupos de 4 a 6 personas por mesa, los cuales debatirán las respuestas a diferentes preguntas significativas sobre el tema central en varias rondas (lo deseable son al menos 3 rondas, usualmente de 20 a 30 minutos cada una). Al final de cada ronda, los participantes cambian de mesa y continúan la discusión con otros participantes y así sucesivamente hasta abordar todas las preguntas propuestas.</p> <p>Al final de las rondas de conversación, los grupos vuelven a su mesa original y deben tener tiempo para sintetizar sus hallazgos clave y luego presentarlos a todas las personas participantes. Finalmente, se generan las principales conclusiones a partir del conocimiento colectivo generado.</p>	<p>Para cuando se deba recolectar una gran variedad de perspectivas y opiniones por parte de actores muy diversos en un tiempo relativamente corto.</p> <p>Es particularmente útil para las fases iniciales de un proceso de participación, cuando es importante hacer aflorar la creatividad alrededor del tema de la intervención.</p> <p>No es la mejor opción para procesos de cocreación, pero al igual que el grupo focal, puede servir para clarificar percepciones o problemas.</p>
Espacio abierto	<p>Parte de la reunión de un grupo muy numeroso de personas (decenas o cientos) al que se le plantea una pregunta clave o foco de debate.</p>	<p>Para fases iniciales de un proceso participativo, cuando todavía hay un amplio abanico de alternativas abiertas y las personas participantes</p>

Técnica/dinámica	Descripción	¿Para qué es útil?
	<p>Cada persona participante escribe en una tarjeta o post-it un asunto o aspecto que les interese especialmente discutir sobre la pregunta o el foco del encuentro. Las tarjetas luego son agrupadas temáticamente, conformando así al menos 4 o 5 temas de discusión (aunque pueden ser muchos más). Las personas participantes se dividen en grupos de trabajo en función de estos grandes temas y debaten sobre ellos por 30-60 minutos. Luego se hace una puesta en común en plenario de las diferentes discusiones y, si es apropiado, se define cómo se debe seguir adelante.</p>	<p>proviene de sectores o puntos de partida muy diferentes y se requieren elevadas dosis de creatividad.</p>
<p>Panel o jurado ciudadano</p>	<p>Es un cuerpo de ciudadanos que se reúne para deliberar sobre un tema determinado y proporcionar un conjunto de recomendaciones, opciones o una decisión colectiva al órgano convocante.</p> <p>Está conformado por una muestra representativa de ciudadanos seleccionados al azar y es apoyado por un equipo de facilitadores y expertos en la materia.</p>	<p>Para aquellos temas complejos que están sujetos a la presión e influencia de los grupos de interés y grupos de presión y que, por lo tanto, requieren de la consideración deliberada de un mini-público representativo de la población de una comunidad para llegar a una propuesta.</p>

Fuente: elaboración propia con base en información de Raquel Bustos, Javier García y Diego Chueca (2018), Paisaje Transversal (2019) y Red CIMAS (2020).

Ideas en acción: el caso del plan regulador



Para entender de forma más práctica cómo podemos integrar diferentes niveles de participación y diversas técnicas en un solo proceso participativo, podemos retomar el caso del plan regulador.

- Una vez que el grupo promotor cuente con una ruta de trabajo definida para el proceso, es hora de involucrar a la ciudadanía en el diagnóstico territorial del cantón. Para eso podemos organizar talleres amplios en cada distrito utilizando técnicas como el **café mundial o espacio abierto** para generar debates y consensos sobre los diferentes problemas y necesidades que ya se hayan identificado o que se vayan a identificar durante la sesión, de manera que el diagnóstico contenga información mejorada y validada que responda directamente a la visión ciudadana. En estos talleres, el equipo planificador puede presentar la información relevante en un momento inicial, para luego pasar al trabajo y discusión en grupos y finalmente cerrar con una puesta en común. Incluso, si el tiempo y el contexto lo permite, se pueden empezar a plantear propuestas de mejora.
- Adicionalmente, como parte de la fase de Diagnóstico, se puede utilizar la herramienta de los **transectos** en los diferentes distritos del cantón, en donde el equipo planificador recorre los puntos más importantes de las comunidades junto con los vecinos y recogen las diferentes perspectivas, necesidades, problemas y aspiraciones sobre su entorno que pueden ser gestionadas mediante el plan regulador. Esta actividad no solo involucra a las personas vecinas en una actividad concreta, sino que

genera relaciones de confianza entre ellas y les informa sobre el proceso como tal.

- Los insumos del transecto podemos complementarlos con talleres para realizar **mapeos colaborativos**, los cuales, por ejemplo, pueden estar enfocados en poblaciones específicas (como niños, jóvenes o adultos mayores) y realizarse en un salón comunal. Aquí damos rienda suelta a la creatividad de estas poblaciones para que relaten colectivamente la historia de sus comunidades y describan visualmente los espacios que habitan y generen una visión a futuro sobre la cual empezar a crear consensos sobre lo que debe hacerse en el cantón.
- A la hora de formular un plan regulador, inevitablemente surgirán una serie de discusiones con tendencia a la polarización, ya que generan posiciones muy encontradas sobre temas controversiales como, por ejemplo, el tipo de actividades productivas que deseamos incentivar en nuestro cantón. Una opción para desentramar estos temas conflictivos es realizar **Paneles ciudadanos**, en donde muestras representativas de los habitantes pueden analizar pormenorizadamente el tema en cuestión y, después de una deliberación, generar una propuesta consensuada con respecto a ella que garantice el respeto futuro de la norma.
- Para recolectar propuestas de acción más específicas que puedan incluirse en el plan, podemos hacer actividades como **talleres de cocreación** y consultas públicas como las que explicaremos más en detalle en la siguiente sección de este manual.

• **Al final del proceso, debemos realizar al menos una audiencia pública**, con el fin de informar a la ciudadanía sobre el proceso y sus avances, así como para responder sus preguntas y obtener su realimentación sobre posibles mejoras a corregir o temas a incluir en el plan,

que hasta el momento no se están contemplando. Esta audiencia deberá tener una debida devolución a los participantes, de acuerdo a los criterios detallados en la Tabla N° 2 (pag. 14).



Otros aspectos a tomar en cuenta en esta etapa son:

- Las técnicas diseñadas para los espacios de participación deben ser lo suficientemente sencillas y claras, para que puedan ser entendidas y seguidas por todas las personas participantes. Esto no significa que se deba dejar de lado la creatividad y la innovación, pero sí se debe tener cuidado en no complejizar demasiado un espacio en donde lo más importante es obtener los resultados requeridos.
- De la misma forma en que la selección de la técnica de participación se debe ajustar a las circunstancias del territorio, también es importante considerar que, aún luego de haberla seleccionado, ésta no debe convertirse en una camisa de fuerza. Dependiendo de la población, temática y territorio, e incluso a partir de las mismas reacciones de los participantes, se pueden hacer las variaciones y adaptaciones que se consideren prudentes.
- Es importante recordar que la flexibilidad no es sinónimo de improvisación; un buen diagnóstico del contexto y del entorno permite adaptarse ágilmente a los cambios de condiciones, sin que por eso el proceso pierda rigurosidad e impacto.

Disponibilidad y acceso a la información

Al momento de diseñar un proceso participativo, algo que debe contemplar el grupo promotor, es reunir y poner a disposición de la población meta o comunidad toda la información que les permita participar de manera informada, efectiva y acorde a lo convocado.

Luego de la etapa de diagnóstico, el grupo promotor ya habrá recopilado una gran cantidad de información sobre el tema o territorio que concierne al proceso de participación, la cual debe ponerse a disposición de la población previo a participar activamente (a modo informativo y para levantar interés), durante las actividades participativas (para una participación activa e informada) y al final del proceso (para consolidar el ciclo de aprendizaje y conocimiento).

La población debe contar y hacer valer su derecho de acceso a la información, por lo que es importante que éste sea un elemento primordial a considerar por parte del equipo promotor a lo largo de todo el proceso, ya que así no solo se aumenta la confianza ciudadana, sino que también se puede generar un mejor uso de la información existente, un mayor conocimiento de la realidad territorial y se impulsa su reutilización para otras iniciativas.

Una población o grupo desinformado, en cambio, no participará, ni mostrará interés por ser parte de una convocatoria, ni generará un sentimiento de comunidad, de ahí la relevancia de asegurar y facilitar el acceso a la información.

Tal como se recomienda en los criterios de la Tabla N° 2, es aconsejable que los sitios web institucionales y de otros actores estratégicos actualicen información sobre el proceso; mantengan una persona u oficina de contacto entre la institución y la comunidad para plantear dudas o sugerencias; publiquen constantemente en redes sociales y distribuyan por grupos en alguna aplicación de mensajería móvil cualquier información de relevancia, entre otras posibles acciones.



Plan de implementación y cronograma del proceso de participación

Una vez que se hayan definido y diseñado las diferentes actividades del proceso participativo con sus respectivas técnicas y dinámicas, es decir, cuando la metodología está lista, es necesario volcar ese diseño en un **plan de implementación** en el que se integren los objetivos, las actividades a realizar, los productos a obtener, los actores responsables, los actores a convocar, fechas, tiempos, recursos y toda otra información relevante.

Es especialmente importante establecer un **cronograma** claro de las diferentes actividades participativas que se van a ejecutar, ya que esa es información esencial no solo para el grupo promotor y todos los actores responsables, sino

que también se debe comunicar a la ciudadanía en general como parte de la participación informada.

Este cronograma ayudará a tener una visión global del plan de implementación a medio y a largo plazo, así como del grado de ejecución de las acciones. El cronograma puede hacerse por semanas o meses, poner más o menos detalles y debe poder rectificarse y actualizarse según las necesidades.

Holgura y flexibilidad

Especialmente si es un proceso complejo de múltiples etapas, a la hora de definir el cronograma de acciones es importante incluir el tiempo suficiente para planear, ejecutar, sistematizar y monitorear pausadamente las actividades contempladas, y así guardar la posibilidad de corregir el curso y hacer las mejoras o adaptaciones que se consideren apropiadas, a partir de los resultados que se estén obteniendo. Un buen proceso participativo está abierto a la flexibilidad, lo que, de nuevo, no es lo mismo que improvisación.



Trasladando la participación a la virtualidad

Si bien, en términos generales, las técnicas participativas están pensadas para actividades presenciales, el uso de entornos virtuales ha cobrado importancia en tiempos recientes, ya sea como un reemplazo de los espacios presenciales o como un complemento de éstos, por ejemplo, abriendo formularios o sitios web en donde las personas pueden dejar comentarios o proponer ideas.

La virtualidad tiene la gran ventaja de que permite convocar a una mayor cantidad de personas que, por diversas razones, tienen dificultades para asistir a sesiones presenciales, además, ciertas actividades virtuales se pueden grabar y retransmitir en redes sociales, lo que facilita su alcance y documentación. Sin embargo, tiene la desventaja de que puede exacerbar inequidades existentes, por ejemplo, debido a la brecha digital. Además, la virtualidad exige una adaptación cuidadosa de las dinámicas tradicionales, al mismo tiempo que impone ciertas limitantes, por ejemplo, en términos de atención efectiva o de duración de las sesiones.

Para mitigar estas desventajas, es importante tomar las siguientes precauciones:

- En la medida de lo posible, se debería utilizar el menor número posible de plataformas para realizar las actividades virtuales. Por ejemplo, si debemos realizar videoconferencias, entonces realizarlas en una sola plataforma. Si necesitamos un repositorio de documentos, utilizar un único repositorio. Esto permite facilitar la participación de las personas, quienes no tendrán que estar descargando o accedendo un número inmanejable de aplicaciones.
- Hay que tomarse el tiempo para explorar en detalle las plataformas a utilizar antes de empezar las actividades con la ciudadanía. Es importante que el grupo promotor y todas las personas responsables de las dinámicas

se sientan cómodas con las herramientas virtuales y sepan sacarle provecho a todas sus funcionalidades.

- Si las personas participantes se conectan principalmente por celular, hay que tomar las precauciones para que puedan dar sus aportes verbalmente y, en caso de tener que rellenar información visual o en texto, hayan facilitadores disponibles que puedan encargarse de trasladar los aportes verbales al formato requerido.
- Así mismo, hay que preparar adecuadamente a los participantes, para lo que debe recopilarse un pequeño manual instructivo sobre cómo utilizar las diferentes plataformas o aplicaciones (preferiblemente con imágenes explicativas) y, de ser necesario, realizar talleres de capacitación para enseñar cómo usar estas plataformas.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de herramientas y plataformas que pueden ser utilizadas para realizar procesos participativos en línea, tanto sincrónicos como asincrónicos:

Tabla N°5

Herramientas y plataformas para procesos participativos en línea

Herramientas	¿Para qué sirve?	Posibles usos
Whatsapp, Telegram, Google Groups	<p>Son herramientas para el intercambio instantáneo de mensajes en grupos.</p> <p>Whatsapp y Telegram son aplicativos para celular y computadoras. Google Groups funciona a partir de listas de correo de Gmail. Todas son de uso gratuito.</p>	Comunicación asincrónica e intercambio de información entre participantes y actores interesados, tanto previo como después de una actividad participativa.
Google Drive, Dropbox, Nextcloud, One Drive	<p>Son servicios de alojamiento de archivos para compartir contenido y editar documentos colaborativamente.</p> <p>Son gratuitos con un límite de uso.</p>	Compartir documentación sobre las actividades realizadas y su avance, así como permitir comentarios o sugerencias con respecto a memorias/actas o informes de devolución.

Herramientas	¿Para qué sirve?	Posibles usos
Google Forms, Survey-monkey, Forms de Microsoft	Son herramientas para abrir formularios. Tienen versiones de uso gratuitas con funcionalidades limitadas.	Especialmente útil para recibir opiniones a gran escala como, por ejemplo, en consultas públicas, encuestas de evaluación o validación de información.
Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, Jitsi	Son plataformas de videoconferencia para comunicarse en tiempo real. Jitsi es software libre y gratuito hasta para 50 personas; las demás plataformas son de código propietario y tienen restricciones para su uso gratuito.	Sesiones sincrónicas como webinars informativos y espacios de deliberación y cocreación. Si se requiere trabajar en grupos pequeños (como es el caso de muchos talleres participativos) es importante asegurarse que la plataforma cuente con la opción de habilitar breakout rooms.
Jamboard, MURAL, Miro	Son pizarras interactivas que replican la experiencia de utilizar papelógrafos u otro tipo de interfaces de documentación visual. Jamboard, MURAL y Miro tienen una versión gratuita con funciones limitadas.	Se pueden utilizar como complemento para hacer más interactivas y visuales aquellas sesiones sincrónicas que se deban realizar a través de plataformas de videoconferencia. Son particularmente útiles para técnicas como lluvias de ideas, árboles de problemas, líneas del tiempo, sociogramas y cualquier otra técnica que usualmente requiere del uso de papelógrafos.
Mentimeter, Kahoot	Son plataformas que permiten realizar cuestionarios o quices en tiempo real con múltiples personas. Mentimeter, además, incluye	Se pueden utilizar para dinamizar sesiones sincrónicas que se deban realizar a través de plataformas de videoconferencia.



Herramientas	¿Para qué sirve?	Posibles usos
	<p>funcionalidades adicionales como nubes de palabras y encuestas.</p> <p>Tienen versiones de uso gratuitas con funcionalidades limitadas.</p>	<p>Son herramientas particularmente útiles para actividades lúdicas que permitan romper el hielo y generar relaciones de confianza entre las personas participantes.</p>
Consul, Decidim, DemocraciaOS	<p>Son plataformas en código abierto para la interacción y la participación ciudadana. Tienen una gran cantidad de funcionalidades como foros de discusión, espacios de propuestas y votaciones.</p>	<p>Para aquellos procesos más complejos que requieran de un importante componente en línea, estas plataformas pueden incluir casi todas las posibilidades de participación asincrónica en un solo lugar.</p>



Etapa 3: Implementación

La puesta en marcha de las actividades del proceso participativo implica una serie de consideraciones previas, que el grupo promotor debe determinar de primera mano. Eso fue precisamente lo que se hizo en las etapas 1 y 2, en donde se respondieron las cuatro preguntas esenciales que se deben tener claras antes de iniciar cualquier proceso participativo: para qué, con quién, cuándo y cómo.

En la etapa 2, específicamente, se mencionaron una serie de técnicas que pueden ser útiles dependiendo del objetivo de la participación requerida, así como de los recursos disponibles, el público que será involucrado y otros elementos contextuales importantes.

Sin importar la técnica o dinámica específica que se vaya a utilizar, lo normal es que estas actividades tomen la forma de talleres de cocreación⁸, es decir, espacios de trabajo en grupo en donde las personas participantes trabajan colaborativamente para generar un resultado, ya sea la generación de ideas, la consecución de ciertos acuerdos, la toma de decisiones respecto a determinados temas, etc.

Cocreación

La cocreación permite la participación y colaboración de los ciudadanos como diseñadores e implementadores a través del proceso de toma de decisiones democráticas.

Cocreación implica aprovechar e integrar los aportes de actores diversos, de manera que entre los diferentes conocimientos, recursos y saberes de un territorio se logre concretar un producto o proceso específico.

En la cocreación no hay una sola persona que sabe más o que “manda”, lo que hay son pautas de colaboración, innovación y, sobre todo, inteligencia colectiva, las cuales son articuladas por igual entre las partes involucradas de forma inclusiva y sin distinciones.



⁸ Los talleres de cocreación se ubican en los niveles de involucrar, colaborar y empoderar dentro del espectro de participación pública (ver Imagen N°1 en la p.18), por lo tanto, responden a aquellas actividades o iniciativas que se encuentren enfocadas en la construcción colectiva de diagnósticos o propuestas.



Los talleres son espacios para fomentar el intercambio de opiniones entre actores, colectivos o grupos diversos, así como espacios de aprendizaje en los que se busca un enriquecimiento de las personas participantes a partir de la argumentación y el razonamiento.

Estos espacios tradicionalmente han sido presenciales, sin embargo, como se mencionó anteriormente, cada vez es mayor el uso de alternativas virtuales o híbridas para alcanzar una mayor participación e inclusividad y para sortear las restricciones provocadas por la pandemia de la enfermedad Covid-19.

En ese sentido, a continuación se detalla una serie de consejos generales y pasos logísticos y prácticos, para llevar a cabo de manera efectiva un taller de cocreación, tanto en espacios presenciales como virtuales.

Consejos generales para realizar un taller de cocreación

La respuesta a la pregunta **¿Qué es lo que se desea conseguir de un taller?** dependerá en gran medida del momento dentro del proceso en el que tenga lugar (¿es un taller de diagnóstico o un taller para generación de propuestas?) y a partir de ese análisis se tienen que elegir las técnicas más apropiadas.

Esta selección de técnicas ya se debió realizar en la etapa 2, no obstante, se considera que las recomendaciones brindadas en este apartado son aplicables a la mayoría de talleres, sin distinción de las técnicas que se escojan.

A continuación se presentan los consejos y recomendaciones ordenados de acuerdo a los 4 momentos que componen un taller de cocreación: elección y conformación del equipo facilitador; apertura del taller y puesta en común; trabajo en grupos; intercambio de resultados y cierre del taller.

1. Elección y conformación del equipo facilitador

Este primer momento es una fase preparatoria del taller, el cual consiste en identificar a la persona o personas facilitadoras que guiarán las dinámicas del taller, por lo que en la siguiente tabla se indican algunos elementos importantes a contemplar sobre lo que implica este rol.

Tabla N°6

La facilitación en talleres de cocreación

Factor esencial: La facilitación

Las personas facilitadoras son uno de los actores más importantes de los procesos participativos debido a que son las personas que aseguran que todos los asistentes a un espacio participen de manera activa, expresen sus opiniones libremente y contribuyan al proceso, al mismo tiempo que maneja las expectativas de los participantes. Sin embargo, muchas veces no se le brinda la importancia debida a este rol, asumiendo que cualquier persona tiene las cualidades y características para realizarlo, cuando lo cierto es que la facilitación requiere de habilidades que solo pueden ser desarrolladas con el tiempo y la práctica.

Quién desempeñe el rol de facilitador debe contar, entre muchas otra más, con las siguientes cualidades y habilidades:

- Tener siempre claro el objetivo a conseguir con el taller.
- Identificar rápidamente el perfil del grupo, esto para detectar eventuales situaciones que generen conflicto o temas sensibles, así como experiencias no tan gratas en procesos anteriores.
- Ser empático con las personas participantes, ponerse en el lugar del otro, demostrándole que está siendo escuchado y considerado.
- Buenas destrezas de comunicación asertiva, de manera que exprese con claridad las ideas de manera respetuosa, clara y enérgica.
- Ser consciente de las desigualdades y diferencias de género, culturales, sociales, de clase, de discapacidad, étnicas, orientación sexual u otra característica presente en el grupo, para no incurrir en algún sesgo discriminatorio o excluyente. Debe incentivar la participación de personas que por diversas razones no están acostumbradas a alzar su voz en un espacio colectivo, pero sin presionarlas.
- Generar espacios de confianza, respeto e igualdad.
- Demostrar liderazgo para gestionar posibles conflictos o situaciones que requieren pronta solución.
- Manejar con naturalidad el tiempo de las actividades planificadas.

Factor esencial: La facilitación

- Dejar fluir la interacción de las actividades entre las personas y no intervenir en las discusiones o dinámicas de las mismas. La persona facilitadora debe motivar sin empujar, reflexionar con el grupo sin condicionar, aportar ideas sin imponer y hacer preguntas sin sugerir respuestas.
- Ser neutral con las posiciones y no dar fuerza a comentarios políticos, religiosos o que puedan generar conflicto.
- Puede parecer simple, pero es un elemento importante: tener confianza en su propia intuición.

Es entendible que un proceso participativo con recursos limitados no contemple la contratación de facilitadores profesionales, pero es ahí en donde es importante aliarse con colegios profesionales, instituciones académicas, organizaciones o empresas que puedan apoyar en esta tarea. En la medida de lo posible es preferible que este rol lo asuma un actor externo, para que así pueda llevar el tema de manera enfocada e imparcial. Si esto no es posible, entonces los facilitadores de la entidad pública o grupo promotor que lidera el proceso deberían ser capacitados en técnicas de facilitación y manejo de grupos.

De contar con facilitadores externos, grupos contratados u otros colaboradores para este tipo de rol, es vital que puedan recibir una inducción adecuada con respecto a los temas a tratar, situaciones importantes del contexto y el guión a seguir, para que así tengan completa claridad sobre los objetivos deseados y el tipo de público con el que van a interactuar. En este caso se recomienda que exista siempre un acompañamiento permanente y activo por parte de la entidad que lidera el proceso o el grupo promotor con respecto al desarrollo de las dinámicas propuestas, ya que en ocasiones las comunidades pueden generar una barrera de resistencia hacia actores externos cuando se trata de asuntos de su propia comunidad, por lo que este acompañamiento es vital para evitar eventuales conflictos ante la presencia de una facilitación externa.

Para profundizar más sobre el tema de la facilitación, en este [enlace](#)⁹ se pueden encontrar más recomendaciones de preparación y dinámicas para personas facilitadoras.

⁹ Guía de metodologías participativas para facilitadores de equipos, Departamento de Participación Social y Gestión Integral del Usuario Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente, 2017.

Factor esencial: La facilitación

Además, si el taller será realizado en un entorno virtual, las personas facilitadoras deben contar con el conocimiento sobre el uso de la plataforma en donde se dará el taller y sus funcionalidades, así como de cualquier otra herramienta (por ejemplo, una pizarra digital) que se vaya a utilizar para desarrollar las dinámicas y actividades. Adicionalmente, debe contar con la cualidad de tener paciencia y empatía con las personas participantes respecto a las barreras tecnológicas y de alfabetización digital que pueda tener el grupo.

¿Qué rol debe jugar la persona facilitadora?

El desarrollo de espacios de socialización y de manejo de grupos requiere de un emisor y receptor del mensaje, en el tanto la información que se espera brindar en ese espacio depende no solo de la calidad de la misma, sino también de las habilidades y empatía que se genere entre la persona que facilita o transmite el mensaje y las personas que asisten a ese espacio y reciben el mensaje. La facilitación, además, es esencial para balancear las asimetrías de poder entre los participantes y para que su deliberación pueda derivar en insumos de calidad y buenas decisiones.

Una persona que facilite un espacio no solamente debe transmitir un mensaje, siendo para ello importante las habilidades en comunicación verbal, sino que la comunicación no verbal toma un papel fundamental para transmitir el mensaje apropiado de manera completa.

Existen varios **roles** para una persona facilitadora y estos dependen del objetivo del taller y de lo que se quiera transmitir y obtener, por lo que es de vital importancia el tener clara la ruta de abordaje. En un mismo taller se puede tener más de un facilitador con diferentes roles, o también el mismo facilitador puede ejercer diversos roles de acuerdo con el momento y la dinámica que se desarrolle.

Entre estos roles, los cuales no son excluyentes entre sí, podemos destacar los siguientes:

Gestor: reúnen información del grupo y su contexto, lo cual permite aclarar el propósito y resultados esperados.

Piloto: verifica requisitos de la sala de reunión según lo que se requiera y brinda toda la información e indicaciones requeridas para asegurar una buena participación y dejar claro hacia dónde se dirige el grupo.

Guía: dirige al grupo por un terreno que puede no haber sido explorado, abarca dudas y está atento a desacuerdos. Debe estar con capacidad de escuchar y tomar decisiones, lo cual se logra con trabajo interno y con la práctica.

Manejo de grupos y situaciones

En temas de ordenamiento territorial o planificación urbana pueden presentarse situaciones complejas o que despierten conflictos entre quienes asisten, lo cual será producto del enfrentamiento que surge entre intereses particulares o privados con los intereses públicos, ante lo cual se debe procurar los acuerdos que faciliten alcanzar el mayor bien común. Es por eso que es importante la preparación adecuada de quién facilite el taller y su capacidad para identificar aquellos posibles temas que generen reacciones conflictivas, para lo cual debe estar alerta en todo momento y ya sea alejarse de esos temas (en caso de que sean insuperables) o tener la capacidad para reducir tensiones, brindar información adicional y dialogar con todas las partes para intentar alcanzar acuerdos.

Cuando se debe lidiar con personas que dominan el espacio para conversaciones o con situaciones tensas que dirijan al taller a otro objetivo distinto al acordado o bien, que generen incomodidad entre las personas participantes, existen dos momentos de abordaje en la facilitación importantes a considerar:

- Si hay personas que tienen una personalidad dominante o que se expresen con burlas o chistes que incomoden a los demás participantes, la persona facilitadora debe tomar acciones que permitan, por un lado, dar la palabra a aquellas personas que hasta el momento casi no han participado o bien, asignar roles a la persona dominante para que se ocupe con alguna tarea que disponga de sus energías en función del colectivo. Por ejemplo, solicitarle que lleve el tiempo de las actividades, tomar notas del grupo, acomodar las ideas en algún material, etc; esto permitirá dirigir su atención y energía hacia otros focos que contribuyen al espacio sin excluir a las demás personas de la participación.
- Cuando suceden momentos donde se falta el respeto o bien, se generan comentarios que despiertan el conflicto, detener la actividad siempre es una posibilidad. Si, a pesar de los esfuerzos de la facilitación, la situación deriva en conflictos desmedidos, o incluso en desorden o violencia, el dar por terminada la actividad es una opción que se debe considerar. Una vez finalizada la misma, pueden conversar con cada persona en espacios separados y plantear otra estrategia de abordaje para alcanzar el objetivo de la actividad.

Una característica presente en los seres humanos y sobre todo cuando estos se organizan en un espacio o para un fin definido, es la presencia de personalidades y habilidades distintas entre quienes estén presentes; este rasgo es algo natural en las personas y la participación misma. Solo la experiencia conlleva a identificar con mayor facilidad este tipo de situaciones conflictivas y cómo abordarlas, pero lo importante es saber que esto siempre es una posibilidad: no todo espacio de participación genera de manera automática el consenso, dado que un aspecto importante de la participación también son los disensos, los cuales, si se canalizan de manera productiva, pueden permitir la construcción de ideas comunes y creativas a partir de posiciones inicialmente distintas.



Una vez que se disponga de las personas facilitadoras necesarias y se conforme un equipo facilitador que incluye a miembros del grupo promotor -para que así éstos empiecen a desarrollar capacidades de facilitación-, se puede continuar propiamente con la implementación del taller, cuyos principales momentos se explican seguidamente.

2. Apertura del taller y puesta en común

La apertura es el momento inicial del taller, cuando las personas ingresan al recinto o plataforma en que se llevará a cabo la actividad y se realiza una puesta en común en plenaria sobre el objetivo de la actividad, los resultados que se esperan conseguir, la agenda y las expectativas para el resto de la jornada, para así asegurar una participación informada y un adecuado manejo de expectativas. Con ese fin, se propone seguir los siguientes pasos:

- El equipo facilitador deberá presentarse, agradecer la presencia de las personas asistentes e indicar el **objetivo del taller** de manera clara antes de dar inicio, así como subrayar su relevancia. Además, el equipo facilitador debe resaltar a quienes están presentes el impacto que la iniciativa puede tener en sus vidas, de manera que puedan sentir la importancia de su participación. De igual forma, se deberá enfatizar en el uso que se les dará a sus aportes dentro del marco del proceso.
- Seguidamente se presenta o comparte la **agenda de la sesión**, para que quienes asistan tengan certeza del contenido planificado, las dinámicas que se emplearán y el manejo de los tiempos. Del mismo modo, se aprovecha para transmitir cualquier otra información que se considere relevante sobre la logística y los antecedentes de la actividad.

Preparar la información



Para asegurar una participación informada, se recomienda llevar información ya recolectada y sistematizada sobre el tema en discusión. Esta información puede ser la misma que fue recopilada en la etapa de diagnóstico o alguna otra adicional, pero siempre debe provenir de fuentes confiables.

La información se puede presentar de forma tabular y gráfica, para que así sea revisada y analizada por los participantes y pueda servir como un punto de partida de la discusión a partir de la cual los mismos participantes puedan validar y generar información adicional que deseen sea tomada en cuenta.

Esto es particularmente necesario en aquellos procesos, como los de plan regulador, en donde se deba considerar información técnica y compleja; en esos casos, el uso de mapas y visualizaciones es ideal.

Si el taller es presencial, esta información puede presentarse en hojas tamaño carta, fichas, datos proyectados en una pizarra o pared, etc, siempre teniendo el cuidado de que el lenguaje y las visualizaciones sean sencillas y entendibles.

En caso de que el taller sea virtual, se puede proyectar la información en modalidad de pantalla compartida, o subirlas en un repositorio en la nube, para que los participantes puedan acceder a ella con un enlace.

- Una vez realizados estos pasos, el equipo facilitador puede incluir un espacio para solicitar comentarios de las personas asistentes sobre lo que esperan de la actividad:
 - **Si es presencial:** Puede brindarse post-its a las personas asistentes para que respondan a la pregunta ¿Qué esperan de este taller?. Los aportes serán anónimos y pueden pegarse en un papelógrafo, de manera que pueda ser visto por el equipo facilitador y por todas las personas participantes.
 - **Si es virtual:** Con el apoyo de herramientas como Jamboard, MURAL o Mentimeter, se puede replicar esta misma experiencia en una pizarra virtual o nube de palabras. Aun cuando ya se hayan compartido manuales instructivos, es importante hacer una pequeña demostración del uso de estas herramientas para asegurarse que todos los presentes puedan participar.

Tabla N°7

Consideraciones logísticas para talleres de cocreación

Consideraciones logísticas

Tiempo

Los talleres deben realizarse en horarios y espacios que sean accesibles para la mayor parte de las personas convocadas. Hay que evitar realizar las sesiones en horarios en donde grupos significativos de la población no pueden participar (por motivos de trabajo, por ejemplo), ya que esto puede restar legitimidad a las decisiones tomadas en estos espacios y puede llevar a procesos viciados o controlados por pequeños sectores. Hay que recordar que la participación implica una serie de adaptaciones, especialmente por parte de las entidades públicas.

En términos de su duración, ésta puede ser muy variable, pero hay que tomar en cuenta la capacidad de atención de las personas participantes. En términos generales, se sugiere que no sobrepasen las tres horas.

Cuidado de niños

En caso de que la actividad sea presencial y se cuente con la participación de personas que llevan niños y niñas al espacio, se debe considerar llevar lápices de color, hojas para colorear y otras herramientas para que ellos se entretengan en la actividad, así como designar un espacio (mesa, silla) donde puedan estar a visibilidad de la persona que les lleva al taller.

Se recomienda indicar a las personas que llevan niños o niñas a la actividad sobre esta posibilidad para que puedan estar cómodas desde el inicio, incluso en la invitación o convocatoria realizada, a modo de contar con más asistencia y disminuir barreras de participación.

Otra estrategia que se puede seguir con la niñez y juventud es considerar incorporarlos como parte de las dinámicas participativas si el objetivo de la intervención lo permite, en el tanto puede ser una experiencia valiosa para ellos y ellas en esta etapa y se pueden recolectar aportes con un enfoque distinto a lo tradicionalmente esperado, por ejemplo, en temas relacionados a parques públicos o uso de espacios abiertos. Técnicas más lúdicas como el mapeo colaborativo pueden ser particularmente apropiadas para trabajarlas con estos grupos etarios.

Refrigerio

Dependiendo del perfil del grupo o de la hora convocada, se puede recibir a las personas con un refrigerio en caso de que sea presencial, aunque sí el taller lo permite también está la opción de darlo durante la actividad o al finalizar la misma, esto queda a decisión del grupo promotor.

Consideraciones logísticas

Los refrigerios son un incentivo para contar con participación al taller convocado, por lo que puede indicarse sobre el mismo en la invitación o convocatoria realizada.

Si la actividad es virtual y por lo tanto no se cuenta con refrigerio, se deben permitir algunos recesos cada cierto tiempo, para que las personas puedan levantarse y despejarse de la pantalla.

Acondicionamiento del espacio físico

Contemplar que el espacio físico donde se va a realizar el taller sea amplio y que, a su vez, permita que las personas se puedan agrupar en caso de que las técnicas seleccionadas así lo requieran. Pueden considerarse salones comunales, iglesias y escuelas, por ejemplo, ya que por lo general en esos lugares se puede contar con mesas y sillas que facilitan la disponibilidad de mobiliario adecuado.

El lugar debe contar con infraestructura técnica básica: electricidad, servicios sanitarios cercanos, agua, conectores de electricidad, internet (si se requiere), espacio para el refrigerio, entre otros.

Debe valorarse la disponibilidad de luz natural del espacio, dado que si se utilizan proyectores o equipos digitales, la luz natural puede generar distorsiones en lo que se proyecte. Si la luz natural no es problema, el espacio queda a gusto y criterio del grupo promotor.

Verificar la accesibilidad del espacio: gradas, rampas, ancho de puertas, entre otros, de manera que sea lo más accesible para cualquier persona con discapacidad¹⁰. Además, el espacio idealmente debería contar con suficiente ventilación.

Es importante verificar salidas de emergencia y puntos de reunión en caso de una situación que amerite evacuar o movilizar a las personas, y hacer pruebas de sonido y de conexión del equipo a utilizar para poder atender cualquier contratiempo de previo.

Además, si al momento de realizar la actividad hay algún requerimiento de aplicación de protocolo sanitario por parte de las autoridades del país, se debe consultar las disposiciones de cada espacio para asegurar su debido acatamiento.

¹⁰ Si desea ahondar en más detalles sobre accesibilidad de espacios físicos para personas con discapacidad, puede consultar el documento “Aguilar Montoya, Gustavo. s.f. [Recomendaciones generales sobre los componentes básicos de accesibilidad al espacio físico](#). Consejo Nacional de Personas con Discapacidad. Costa Rica”. Si requiere más información puede consultar sobre apoyos y asesorías a esta entidad de manera directa.

En procesos participativos que involucren aspectos muy técnicos o complejos, como podría ser el ejemplo de la formulación o actualización de un plan regulador, es importante realizar sesiones explicativas para introducir a las personas del territorio en las particularidades del tema. En muchos casos estas sesiones se pueden realizar como actividades aparte, pero también se pueden incorporar como parte de la fase de apertura del taller participativo.

En este caso, el equipo facilitador o alguna otra persona del grupo promotor podría encargarse de esa exposición informativa, pero también se podrían invitar a personas expertas para que brinden una pequeña charla sobre el tema o incluso realizar paneles o diálogos multilaterales. Este tipo de dinámicas permiten que todas las personas asistentes puedan partir con una misma línea base de comprensión sobre los temas a discutir antes de pasar a los grupos de trabajo.

Tabla N°8

Técnicas para sesiones informativas

Técnicas para sesiones informativas	
Panel de personas expertas	<p>Consiste en invitar a actores sociales y/o personas expertas para que expongan diferentes puntos de vista, compartan buenas prácticas, experiencias de otras latitudes y, en términos generales, acerquen a las personas asistentes al tema de la actividad. Si el tiempo lo permite, también se puede hacer una ronda de preguntas y respuestas.</p> <p>En entornos virtuales, estos paneles se pueden incorporar sin mayor problema a través de las plataformas de videoconferencia (e incluso pueden ser retransmitidos por redes sociales).</p>
Diálogo multilateral	<p>Esta técnica consiste en un diálogo simultáneo entre actores gubernamentales, comunitarios y académicos, los cuales se ubican en un espacio triangular (usualmente tres mesas unidas en forma de triángulo) en donde cada lado será ocupado por uno de los sectores. En una primera ronda, cada participante expone su experiencia y argumentos sobre el tema en cuestión. En una segunda ronda, iniciará un diálogo aleatorio entre los diferentes sectores, el cual será moderado por el equipo facilitador, quienes se enfocarán en identificar los consensos y disensos, los cuales también van quedando registrados en un papeógrafo o pizarra. Finalmente, el equipo facilitador hace una exposición sintética de los acuerdos alcanzados.</p>

Técnicas para sesiones informativas

El diálogo multilateral toma más tiempo que un panel tradicional, por lo que es más apropiado para talleres extensos o que contemplen más de una jornada. Pero potencialmente puede ser muy iluminador al arrojar diversas perspectivas e incentivar intercambios entre múltiples actores que luego pueden desarrollarse en los grupos de trabajo.

Si bien en un entorno virtual no se podría replicar el espacio triangular que usualmente se utiliza en el diálogo multilateral, sí es posible realizar una dinámica similar a través de cualquier plataforma de videoconferencia, de la mano con una pizarra electrónica.

3. Trabajo en grupos

Una vez realizada la apertura del taller y la puesta en común entre todos los participantes, pasamos propiamente a la fase del trabajo colaborativo, para la cual es recomendable dividir a los asistentes en pequeños grupos de 6 a 10 personas, ya que esto hace más manejable la actividad y permite conversaciones más profundas. Independientemente de la técnica o técnicas que se utilicen en el taller, la división de grandes grupos en subgrupos de trabajo es una característica común de las dinámicas participativas. En ese espíritu, compartimos las siguientes recomendaciones:

- El plenario se debe separar en pequeño grupos, los cuales se pueden formar en función de las temáticas que se vayan a ver en cada mesa (si aplica) o al azar, ya que lo importante es generar intercambios entre personas que no necesariamente se conocían de previo, especialmente entre personas de diferentes sectores que por lo general no están acostumbrados a compartir de manera horizontal, como por ejemplo funcionarios, autoridades y ciudadanía, para que así los espacios no se limiten a simplemente reforzar las opiniones pre-establecidas sino que puedan impulsar nuevos entendimientos.
- En caso de que el taller sea virtual, esta misma dinámica se puede replicar utilizando la función de *breakout rooms* que tienen muchas plataformas de videoconferencia, la cual separa a todos los participantes de una sesión en pequeñas salas. En estas salas igual se pueden proyectar pizarras digitales o documentos compartidos para facilitar el trabajo conjunto.
- En cada grupo debe haber una persona facilitadora y una persona que tome notas sobre lo que se va diciendo. Además, es importante que haya una persona que controle el tiempo de la dinámica. Es positivo que estos últimos dos roles los desempeñen las propias personas participantes de la mesa.

- Estando los grupos conformados, se sugiere que cada uno, con el apoyo de las personas facilitadoras, defina sus acuerdos y reglas de trabajo, las cuales guiarán la dinámica durante toda la sesión y se mantendrán en una hoja en el centro de la mesa para recordarlas en caso de que alguna persona participante incumpla alguna durante la sesión.
- Las personas facilitadoras deben procurar dar espacio a todas las personas para que puedan participar, generando condiciones de confianza para que las personas tímidas o pertenecientes a poblaciones vulnerabilizadas tengan la seguridad de externar sus opiniones, comentarios y dudas. En este sentido, es importante utilizar un lenguaje que sea entendible por todas las personas participantes y no tratar de “profesionalizar” a las personas participantes, sino posicionarse en un nivel común para todos.

Con este fin, se puede considerar utilizar técnicas como los sociodramas, entre otras, ya que ayudan a “romper el hielo” y a que aquellas personas que no tienen un conocimiento formal o académico puedan compartir sus experiencias y opiniones.

Tabla N°9
Técnicas para romper el hielo

Técnicas para romper el hielo	
La telaraña	<p>Se organiza a las personas participantes en un círculo y uno de los participantes agarra la punta de un ovillo de lana y lo arroja a otra persona, pero mientras lo hace debe mencionar en voz alta su nombre y la expectativa que tiene del evento. La persona que recibe el ovillo de lana lo debe lanzar a otra persona mencionando en voz alta su nombre y la expectativa del taller y así sucesivamente, formando una suerte de telaraña por los cruces que se forman con la lana.</p> <p>Seguidamente, se debe desenredar la telaraña, para lo cual se debe seguir el mismo procedimiento y orden que el anterior, con la diferencia de que ahora la persona que inicia el juego es la última persona que agarró el ovillo de lana, la cual debe arrojar el ovillo a la persona que anteriormente le lanzó y mientras lo hace debe mencionar en voz alta el nombre y la expectativa de la persona anterior que le pasó el ovillo. Así sucesivamente hasta desenredar completamente la “telaraña”.</p>

Técnicas para romper el hielo

Sociodrama

El sociodrama es una técnica mediante la cual un grupo estudia un tema o una situación social en concreto a partir de una dramatización guiada por un facilitador. Son los mismos miembros del grupo quienes pueden escoger los roles, o bien se les pueden asignar, para representar teatralmente una situación de la vida cotidiana.

Más allá de la dramatización, lo importante es observar y analizar en detalle las actuaciones de los pares, con el objetivo de permitir al grupo comentar los puntos de partida y adoptar un estilo auto-reflexivo sobre el tema en cuestión y nuestro rol en él.

El sociodrama no es solo útil para romper el hielo y generar confianza entre las personas participantes, sino que también se puede utilizar para recoger información relevante sobre un tema particular y para iniciar con la deliberación.

Fuente: Red CIMAS (2020) y Proyecto Jalda (s.f.).

- Al momento de realizar la o las dinámicas con los grupos, se debe plantear a las personas participantes un fin u objetivo específico que sea claro y sencillo de entender, para que así las discusiones puedan ir dirigidas en ese camino.

Si el taller tiene como objetivo la definición y priorización de propuestas, puede ser necesario incluir criterios que permitan guiar la priorización de estas propuestas en los grupos de trabajo, pero estos criterios igualmente deben ser sencillos y comprensibles ya que es importante que la dinámica no sea excesivamente formal o rígida, sino que se pueda mantener un ambiente relajado y lúdico que permita potenciar la creatividad de los participantes.

Es en este momento que se desarrollan las técnicas para recolectar información y estructurar la discusión, como las que ya se mencionaron en la Tabla 4. A continuación, se presentan otras técnicas más sencillas que también se pueden utilizar en un taller de cocreación.

Tabla N°10

Otras técnicas para talleres de cocreación

Otras técnicas que se pueden incluir en la dinámica del taller	
Lluvia de ideas	<p>Es la estrategia más sencilla de generación espontánea de ideas sin que medie debate o discusión. Se basa en el intercambio libre y sin restricciones dentro de un grupo.</p> <p>Su principio básico es que toda idea tiene un valor. Por lo tanto, es importante generar un buen ambiente para que todo el mundo pueda expresarse sin restricciones. Se hace en voz alta y sin seguir un orden específico, donde se anotan todas las opiniones en un papelógrafo o pizarra, a la vista de todos. Otra opción es no hacerlo en voz alta, sino que cada participante escriba su idea en una tarjeta o post-it y la pegue en la pared o pizarra a vista de todos.</p> <p>Una vez se tiene un número relevante de ideas o el grupo no es capaz de proponer más, se hace una recapitulación y se abre un turno de reflexión y debate sobre las mismas, en el que pueden surgir nuevas o se pueden ir organizando temáticamente las ya expresadas. Posteriormente, se realiza una valoración y una aceptación de las que más respaldo puedan tener, garantizando un cierto consenso sobre la selección o propuesta.</p> <p>Esta técnica se puede utilizar en diferentes momentos del taller, especialmente cuando se empieza a tocar un nuevo tema o cuando la conversación llegue a un impasse y sea necesario liberar la creatividad.</p>
Línea del tiempo	<p>Consiste en dibujar una gran línea en varios papelógrafos (o en una pizarra virtual) sobre la cual las personas van dibujando, escribiendo o pegando información de manera cronológica sobre los acontecimientos que creen más destacables en un territorio o contexto dado.</p> <p>Es conveniente mezclar lo macro con lo micro, hechos y consecuencias a nivel de la ciudad, del país incluso, del barrio, con</p>

Otras técnicas que se pueden incluir en la dinámica del taller

Línea del tiempo	<p>anécdotas familiares, así se aprende a analizar de manera más global e integradora y se construye un relato colectivo que abarque diversas escalas.</p> <p>Una forma de hacerla es colocando los aspectos positivos sobre la línea y los negativos bajo ella. Aquellos aspectos en los que no hay acuerdo se pueden encerrar en un círculo y reflexionar sobre ellos después.</p>
Árbol de problemas	<p>Esta técnica consiste en el análisis de los problemas que concurren en un territorio o situación dada y la desagregación de sus causas y efectos. Las personas participantes van anotando los posibles problemas que puedan identificar relacionados con el tema central y los colocan en una pared, pizarra o papelógrafo, en donde el problema principal se coloca en el centro o tronco del árbol y las causas y efectos del mismo serán, respectivamente, las raíces y ramas del árbol. Todas las aportaciones serán colocadas en el árbol por los propios participantes con la ayuda de la persona facilitadora, y el posicionamiento final de los distintos aportes se definirá a partir de la discusión y consenso de las demás personas participantes.</p> <p>Esta técnica permite evidenciar la complejidad de los problemas que afectan a un territorio o situación y el entramado de relaciones que los condicionan, y es particularmente útil para ejercicios tempranos de diagnóstico.</p> <p>Una alternativa que se puede utilizar es convertir el árbol de problemas en un árbol de soluciones, en donde las ramas del árbol, en vez de representar efectos, pasan a representar posibles soluciones.</p> <p>En entornos virtuales, plataformas como Miro y MURAL o incluso PowerPoint o Google Slides permiten replicar la experiencia de un árbol de problemas.</p>

Fuente: elaboración propia con base en información de Raquel Bustos, Javier García y Diego Chueca (2018), Paisaje Transversal (2019) y Red CIMAS (2020).

- Una vez concluida la discusión, y si la dinámica del taller lo contempla, se puede buscar el consenso entre los participantes del grupo sobre los distintos puntos discutidos o las diferentes propuestas presentadas. Si bien el consenso muchas veces es considerado como uno de los objetivos de los ejercicios de participación, es importante no forzarlo ni imponerlo, para que sea en el mismo seno del grupo que se tomen las decisiones finales sin que se sienta imposición o intromisión del equipo facilitador.

Si el consenso no resulta posible, se puede utilizar diferentes técnicas de priorización de propuestas o ideas para definir cuáles son las opciones que cuentan con el apoyo de la mayoría de los participantes en el grupo. Una vez realizada la priorización, y si sobra tiempo, se pueden abrir momentos de debate o reflexión conjunta que permitan trabajar sobre las razones que han llevado a elegir unas u otras opciones

Tabla N°11

Técnicas para la priorización de ideas o propuestas

Técnicas para priorizar ideas o propuestas	
Votaciones ponderadas	<p>Primero, se dibuja en un papelógrafo o en una pizarra digital una matriz con dos columnas: una en la que se pondrán en distintas filas todas las propuestas disponibles y otra en donde se registrará la votación para cada opción. Cada persona tiene un número determinado de puntos que puede distribuir como guste entre las diferentes propuestas.</p> <p>Si el taller es presencial, para estos puntos se pueden usar calcomanías o stickers, las cuales se entregan a los diferentes participantes para que las distribuyan entre las opciones. Usualmente el número total de puntos es igual al número total de opciones por priorizar y se suele otorgar un máximo de puntos que se pueden asignar a una única propuesta, para que así cada participante se vea obligado a distribuir sus puntos entre al menos dos opciones (por ejemplo, si cada participante tiene 5 puntos por asignar, el máximo a asignar a una única propuesta sería 3). Además, lo recomendable es que las personas no puedan votar por sus propias propuestas. Finalmente, se suman los puntos de cada propuesta para definir cuáles son las prioritarias.</p> <p>Algunas plataformas como Miro o MURAL tienen incorporada una funcionalidad de votación, la cual se configura en función del número de votos y el tiempo disponible, y con la cual se puede replicar el voto ponderado en entornos virtuales.</p>

Técnicas para priorizar ideas o propuestas

Cuadro de potencial

En esta técnica la valoración de las propuestas se realiza en función de dos criterios: su potencial creativo y su aplicabilidad.

Una vez que se tengan las diferentes propuestas o ideas, éstas se organizan en un cuadro de doble entrada con dos filas (Aplicabilidad alta, Aplicabilidad baja) y dos columnas (Potencialidad alta, Potencialidad baja).

Aquellas ideas o propuestas que tengan alto potencial y alta aplicabilidad serían las más apropiadas para darles continuidad, sin embargo, es difícil que de buenas a primeras surjan muchas ideas de este tipo. No obstante, la técnica nos permite detectar, por ejemplo, propuestas con alto potencial y baja aplicabilidad que se pueden replantear para aumentar su aplicabilidad, o ideas con alta aplicabilidad y bajo potencial que se pueden impulsar como “quick wins” para luego pasar a propuestas más ambiciosas.

En entornos virtuales, esta técnica se puede aplicar fácilmente con cualquier programa de procesamiento de texto como Word o Google Docs.

Priorización de propuestas

Esta técnica parte de la puntuación de las propuestas o ideas a partir de cuatro criterios fundamentales de priorización: la urgencia, la viabilidad, la garantía de éxito y la relevancia de cada propuesta en cuestión.

Al analizar la relevancia de una propuesta, se le asignará a este criterio una valoración alta (5), media (3) o baja (1). En la evaluación de la viabilidad económica y técnica, la puntuación se asignaría al revés: un alto coste y recursos supondría una viabilidad baja (1), y así sucesivamente para una viabilidad media (3) o alta (5).

Para los apoyos previstos, una puntuación alta (5) supondría que el apoyo previsto es elevado, mientras que la valoración descenderá para estimaciones de apoyo medias (3) o bajas (1). En el análisis de la urgencia, la asignación de puntos será la siguiente: urgencia alta (5), media (3) o baja (1).

Técnicas para priorizar ideas o propuestas

Para aplicar esta técnica se puede construir una matriz, detallando en las filas las diferentes propuestas o ideas y en las columnas los cuatro criterios de priorización, añadiendo una última columna con la suma de las diferentes puntuaciones.

En entornos virtuales, esta técnica se puede aplicar con cualquier programa de hojas de cálculo como Excel o Google Sheets.

Fuente: elaboración propia con base en información de Raquel Bustos, Javier García y Diego Chueca (2018).

Es importante señalar que las técnicas de priorización mencionadas en la tabla anterior no se deben tratar como fórmulas mágicas; son herramientas de apoyo a la toma de decisiones, pero no necesariamente se deba tomar una decisión final basándose únicamente en ellas. Es más, es posible que en ocasiones estas herramientas no arrojen resultados muy claros (por ejemplo, casos en donde se presenten muchos empates entre propuestas), lo que posiblemente sea una señal de que las diferentes alternativas no han sido lo suficientemente discutidas.

4. Intercambio de resultados y cierre del taller

En este último momento, los diferentes grupos vuelven a desagregarse en una plenaria para dar cierre al taller. Aquí cada grupo comparte los resultados de su trabajo y, en caso de que la dinámica lo contemple, se hace una última discusión sobre los resultados y se priorizan las ideas o propuestas por medio de la votación de todos los presentes. Finalmente se brinda la información que se considere relevante, los próximos pasos en el proceso, y se despide a los participantes. Para esto se sugieren los siguientes pasos:

- Si el tiempo lo permite, los acuerdos alcanzados en cada grupo de trabajo pueden ser presentados por los mismos integrantes al resto de los participantes, para que así los conozcan y todas las personas estén al tanto de lo que se logró en los diferentes grupos. Esto se puede dar por medio de la designación de una vocería en cada grupo y un tiempo establecido para la exposición.
- En caso de que la dinámica lo contemple, es posible que, de entre todos los acuerdos o propuestas presentadas por los grupos, la plenaria deba priorizar sólo algunos de ellos. Para esto podemos utilizar a nivel de plenaria las mismas técnicas de priorización que se compartieron previamente en la Tabla N° 11 o, si el tiempo es escaso, hacer votaciones a mano alzada. En el caso de plataformas virtuales, estas votaciones se pueden realizar con la funcionalidad correspondiente que contienen plataformas como Zoom.
- Antes de cerrar, se le debe agradecer a las personas asistentes por su disposición a participar en la convocatoria y de ser parte de esta iniciativa, recordándoles la importancia de su participación y de los insumos que brindaron.

- A las personas se les debe señalar qué se estará haciendo con los insumos recolectados y lo que seguirá posteriormente con el proceso participativo, sea que haya más talleres u otro tipo de actividades. Lo deseable es que, una vez que los aportes sean sistematizados, se les compartan a los participantes para que puedan brindar cualquier realimentación u observación que consideren pertinente. Además, se debería compartir un número telefónico o correo de contacto al que pueden dirigir alguna otra duda o sugerencia que haya surgido a partir de la participación en el taller.
- Finalmente, se procederá a aplicar la evaluación de la actividad a las personas asistentes, la cual puede realizarse por escrito en el mismo espacio o por medio del envío posterior de un formulario en línea.

Si la evaluación se hace in situ, se puede repetir la misma dinámica del inicio del taller, en donde las personas participantes pegan post-its o stickers con su valoración en un papelógrafo, así las personas y el equipo facilitador pueden comparar su opinión al final de la sesión con la expectativa original que se había colocado al inicio. Si el taller es virtual, se pueden utilizar pizarras digitales para realizar esta actividad.

Ideas en acción: el caso del plan regulador



Para imaginar un caso específico de taller de cocreación, podemos retomar nuestro caso del plan regulador y asumir que vamos a realizar un taller para que los vecinos de un cantón compartan propuestas sobre cómo debería ser la nueva zonificación de su territorio.

- Al iniciar el taller, le resaltamos a los ciudadanos que su participación es muy importante ya que la zonificación es la que define dónde se podrán construir diferentes edificaciones y dónde podrán operar distintos tipos de establecimientos, lo que significa que en buena medida la zonificación determina el espíritu y el carácter de una comunidad.
- Se proyecta un vídeo explicativo sobre el proceso de formulación del plan regulador y se le explica a los asistentes la etapa del proceso

en la que nos encontramos.

- Se muestra la agenda, se explica cuál es el resultado que buscamos obtener del taller y detallamos la dinámica de la jornada que, en este caso, consiste en dividirnos en grupos y trabajar sobre mapas del cantón para ir proponiendo cómo queremos zonificar las diferentes áreas del cantón, por medio de la técnica de mapeo participativo.
- Antes de iniciar el trabajo en grupos, se hace un pequeño panel explicativo con dos personas expertas, las cuales exponen las principales características de la zonificación y responden a preguntas de los asistentes.
- Los participantes se dividen en grupos de máximo 8 personas. En cada mesa los espera

una carpeta o dossier con gráficos y visualizaciones sobre la zonificación actual del cantón, así como documentos que recopilan los diagnósticos que se han realizado en el marco del proceso. La persona facilitadora explica en lenguaje llano el contenido del dossier e incita a las personas participantes a definir unas reglas del juego y a elegir una persona que tome apuntes y otra que lleve el tiempo.

- El grupo trabaja un mapa del cantón del tamaño de un papelógrafo, en donde asignan diferentes colores a las áreas en función del uso que le quieren dar a cada uno (pueden combinar colores si proponen un uso mixto).
- La decisión sobre qué color asignar a cada área del mapa (y, por lo tanto, que uso darle a cada área) debe tomarse a partir de la deliberación entre las diferentes personas del grupo. Para eso se pueden utilizar algunas de las técnicas mencionadas anteriormente en este documento (como, por ejemplo, lluvias de ideas o árbol de problemas) o simplemente como una discusión guiada. Si hay áreas del mapa cuya

zonificación genera discordia, se puede continuar con la deliberación hasta alcanzar un acuerdo, someterla a votación o priorización o señalarla con un color distinto que represente la falta de acuerdo.

- Volvemos a la plenaria en donde se agradece a todos los asistentes por asistir, se recalca la importancia de su involucramiento y se les explica cuáles etapas del proceso faltan. Además, se avisa que se les enviarán dos correos: uno en cuestión de minutos con un enlace para llenar una pequeña evaluación sobre la actividad y, posteriormente, otro correo con una sistematización de todo lo acordado en la jornada.
- Posteriormente, los insumos del taller son sistematizados y pueden ser utilizados para la toma de decisiones del equipo planificador o incluso para hacer talleres de seguimiento en donde se trabajan específicamente aquellas áreas del cantón que generaron más conflicto en torno a su zonificación.



Consultas públicas virtuales

Además de los talleres de cocreación, se comparte también una serie de consideraciones, indicaciones y consejos sobre otra actividad común en la implementación de los procesos participativos: **la consulta pública virtual**.

A diferencia de los talleres de cocreación, la consulta pública no contempla trabajo sincrónico, sino que es un método complementario que pretende reunir comentarios y opiniones no vinculantes por parte de un grupo de personas sobre un tema, proceso, documento, política pública, entre otros, que se esté realizando.

Al ubicarse en el segundo nivel del espectro de participación denominado Consultar (ver Imagen N° 1 en la p.18), este método es complementario a cualquier taller o convocatoria de cocreación, ya que lo que se busca es ampliar conocimiento, tener mayor alcance de participación y/o validar propuestas ya trabajadas.

Cuando se dice que suma al proceso participativo es porque la información recolectada en la consulta constituye una manera de integrar opiniones de actores que no se están convocando directamente a los talleres (o que no pueden asistir a ellos), pero cuyos aportes pueden ser valiosos.

La **consulta pública no es una audiencia pública**, ya que esta última es un momento y espacio definido formalmente que, en algunos casos, como en la formulación de los planes reguladores, es un requisito dentro de la normativa nacional.

La consulta pública, a diferencia de la audiencia, no necesariamente se enmarca en una normativa específica, sino que es un mecanismo de participación adicional, que puede ser utilizado para ampliar puntos de vista, alcanzar más opiniones sobre un tema o bien, disponer de un espacio virtual adicional para aquellas personas que pueden tener interés en participar, pero que por distintos motivos no pueden estar en los espacios sincrónicos convocados.

Los aportes de un proceso de consulta no son vinculantes, sólo aportan información que puede ser útil y que el grupo promotor puede considerar. **¡Suma al proceso!**



¿Cuándo se puede integrar una consulta pública virtual al proceso participativo?

Una consulta pública virtual puede ser útil en distintos momentos del proceso participativo. A continuación, se citan algunos ejemplos:

- **En el diagnóstico:** resulta de utilidad para recolectar información base con la cual definir un problema o identificar elementos de conocimiento contextual que sea necesario tomar en cuenta.
- **En el diseño y planificación:** cuando se quiere validar la estructura o pasos de un proceso de ordenamiento territorial previo a su implementación, esto por si es necesario conocer recomendaciones sobre el diseño del proceso, así se hacen ajustes de previo sin incurrir en costos adicionales o imprevistos.
- **En la implementación:** a modo de consulta sobre los resultados de un taller o bien, como complemento a un taller cuando por distintos motivos hay personas que no pueden estar presentes y activas en las actividades diseñadas y se dispone de un espacio virtual para que más personas aporten asincrónicamente. También puede ser insumo para recolectar de manera complementaria aportes de otros grupos o personas expertas y que pueden sumar a las actividades con la comunidad.
- **En el monitoreo y evaluación:** puede ser insumo para detectar oportunidades de mejora o inconformidades por parte del público beneficiario de la iniciativa, lo cual sirve para realimentar próximos procesos participativos.

Pasos para hacer una consulta pública virtual

Como ya se indicó, la consulta pública virtual es un método complementario a considerar para procesos participativos, ya que permiten al grupo promotor sumar perspectivas, opiniones, ser medio de validación de información o incluso disponer de un mecanismo asincrónico para reunir aportes adicionales a los talleres u otros métodos a utilizar. En ese sentido, los pasos para desarrollar una consulta pública virtual de este tipo son los siguientes:

Paso 1: Definir un objetivo de la consulta, por ejemplo: “Realimentar sobre la propuesta de diseño de parque infantil en la zona de Sarapiquí”. Como se puede ver, el objetivo es solo reunir ideas para sumar información a una iniciativa pública, probablemente para la planificación de un proyecto recreativo.

Paso 2: Utilizar un medio para diseñar el formulario para reunir los aportes, como por ejemplo un formulario de Google o de Microsoft. En este formulario se debe colocar:

- Una breve introducción que indique por qué se hace la consulta y para qué (objetivo de la consulta).
- Entidad a cargo o nombre del grupo promotor.
- Agregar un correo electrónico para más información.
- Fecha de inicio y cierre de la consulta.
- Una breve indicación sobre el uso de los datos aportados en la consulta, por ejemplo: “En atención a la Ley 8968 Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales y su Reglamento, la información brindada será utilizada para la iniciativa (incluir nombre) y no será utilizada para fines distintos a los dispuestos en el presente formulario”.
- Si se pide algún tipo de dato personal o sensible, se debe consultar con la Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (Prodhav) el proceder de esa información.
- Indicar que los aportes suministrados no serán vinculantes, sino que son un insumo de información para la iniciativa en que se enmarca.
- Tiempo estimado de llenado del formulario.
- Preguntas a realizar: estas deben ser lo más claras, cortas y sencillas posibles. Un cuestionario demasiado extenso, tiende a cansar a las personas y puede que no lo llenen.
- Si es importante para el proceso, se pueden incluir al final preguntas de control de participación como género, rango de edad, sector o comunidad a la que pertenecen, etc. No pedir datos personales ni sensibles a las personas, sólo información general relacionada a la consulta, para posteriormente evaluar su grado de inclusión.

Paso 3: Habilitar un espacio digital para publicar el formulario, la información importante que las personas pueden consultar y las indicaciones sobre cómo participar (el paso a paso en ese espacio digital). Este espacio puede ser desde una sección en una página web con el nombre específico de “Consulta Pública” hasta un sitio de google diseñado solo para ese efecto. Se pueden utilizar las redes sociales para divulgar la consulta.

- En este espacio, debe incluirse de igual manera la información sobre: qué se consulta, el objetivo de la consulta y para qué la consulta.
- Información de interés para que las personas tengan una línea base de conocimiento sobre el tema que se les está consultando (pueden ser textos, imágenes, vídeos u otros enlaces).
- La fecha de inicio y cierre de la consulta.
- Correo de quien publica el formulario, para más información.

- El botón o enlace al formulario.
- De ser posible, colocar otro botón o espacio con la base de datos donde ingresan los aportes, esto para que los aportes sean vistos en tiempo real por todos los interesados y su recolección sea transparente.

Importante: este documento únicamente debe ser visible, pero su edición debe estar desactivada.

Paso 4: Una vez finalizado el tiempo de consulta pública, el grupo promotor debe revisar y responder a cada opinión o comentario ingresado, con la finalidad de dar respuesta razonada y levantar un informe de devolución con todos los aportes y la respuesta dada por el grupo promotor sobre si se incluye o no cada aporte específico y la respectiva justificación.

Paso 5: Este informe deberá ser publicado en el espacio digital de la consulta y, si se pidió correo a las personas que participaron, enviarlo al mismo a modo de devolución.

Si bien este método se posiciona en el segundo nivel del espectro de participación, el cual es uno de los más bajos en cuanto a participación se refiere, el asegurar estos pasos y sobretodo cerrar el ciclo con la devolución de la información, permite a las personas que participan por ese medio tener certeza de que su aporte fue considerado y sobre cómo fue incluido (o si no fue incluido, conocer la razón). Esta devolución legitima el proceso y amplía la participación.

Ventajas y desventajas de hacer una consulta pública virtual

Hay una serie de ventajas y desventajas de realizar una consulta pública virtual, por lo que se aportan las siguientes consideraciones para su valoración.

Ventajas:

- Al ser virtual disminuye costos relacionados al traslado, uso de instalaciones, alimentación e impresión de materiales.
- Permite ampliar el rango de consulta a otros grupos que no pueden estar presentes en las actividades “cara a cara”. Incluso puede integrar a otros grupos que por lo general no participan en los espacios de construcción de iniciativas públicas como jóvenes, jefas de hogar, personas que por horario laboral se les dificulta asistir a las convocatorias sincrónicas, etc.
- Permite contar con opiniones de personas que, por motivos de lejanía geográfica, resulta costoso considerar dentro de un proceso participativo, por ejemplo, cuando es un tema de rango nacional y el tiempo y recursos son pocos para desplazar al grupo promotor a lo largo del territorio.
- Está disponible 24 horas los 7 días de la semana, para que las personas puedan dejar su aporte cuando mejor les funcione.
- La información recolectada queda sistematizada.

Desventajas:

- Los aportes no son vinculantes, por lo que no se debería contar con este método como un único insumo para dar forma a una iniciativa pública con enfoque participativo, ya que se debe recordar que únicamente se recolectan ideas u opiniones sobre un tema particular, pero no se genera ningún tipo de trabajo colaborativo o de consenso (para eso debemos avanzar en el espectro de participación hacia los niveles de involucrar, colaborar y empoderar).
- La barrera tecnológica o de conocimiento de uso de estas herramientas impide que ciertas poblaciones puedan participar de forma adecuada. En este caso siempre se recomienda contar con un híbrido entre lo presencial y lo virtual.
- Las personas con algún tipo de discapacidad visual pueden presentar una barrera ante este tipo de método, si no se consideran las medidas para que esta información sea accesible.

Consideraciones adicionales para la consulta pública

- Debe ir redactado en un lenguaje lo más claro y sencillo posible. No se puede suponer que todas las personas tienen el mismo nivel de educación o conocimiento en el campo, especialmente en temas de ordenamiento territorial.
- El tiempo mínimo recomendado para tener abierta una consulta pública en línea son 10 días hábiles, en adelante a ese periodo queda a criterio del grupo promotor cuánto tiempo extender el plazo.
- Tener disponible en línea información que sirva de antecedente al tema sometido a consulta, esto puede aclarar a las personas el tema y evitar que aporten consideraciones no oportunas o no relacionadas al objeto a tratar.
- Las consultas públicas virtuales deben tener una buena divulgación por los principales medios disponibles para que las personas puedan estar al tanto de ellas, lo cual se ampliará en la sección de Comunicación de este manual. Para esto se recalca el uso de redes de actores identificados en el territorio que puedan ayudar a amplificar la convocatoria.



Etapa 4: Monitoreo y evaluación

El objetivo de esta etapa es darle seguimiento a la ejecución y desarrollo del proceso participativo, para así ir analizando sus resultados y plantear posibles mejoras que puedan tomarse en cuenta para el proceso participativo en curso y/o para otros por realizarse. Sobre este particular se tratará en los siguientes apartados.

Observatorio de Participación Ciudadana

Para gestionar el monitoreo y la evaluación de todos los procesos participativos que se realizan en un territorio, se sugiere conformar un Observatorio de Participación Ciudadana como un espacio permanente que pueda asumir esa tarea. Este observatorio puede adoptar la forma de un foro multiactor conformado por las entidades públicas competentes, el sector privado, las organizaciones no gubernamentales y la ciudadanía de su área de influencia.

Además, se puede incluir a universidades y otras instituciones académicas como soporte técnico. Este tipo de foro puede ser creado en el marco de un Reglamento o Política de Participación Ciudadana a nivel municipal o como una iniciativa interinstitucional a escalas mayores, y puede inspirarse en los ejemplos de foro multiactor que han sido constituidos en diversas ciudades y países bajo la influencia de la Alianza para un Gobierno Abierto.

Este foro debe estar al tanto de los procesos participativos desde la etapa de diagnóstico y preparación y tendría que reunirse con una regularidad suficiente como para darle seguimiento a cada una de las etapas de los procesos participativos. Los cronogramas de los procesos participativos, por lo tanto, deben ser lo suficientemente holgados como para dejar espacios para que el Observatorio se reúna y pueda generar recomendaciones sobre la ejecución del proceso que puedan ser atendidas por el grupo promotor. Al finalizar cada proceso, el Observatorio debe impulsar una evaluación participativa que emita recomendaciones accionables a ser tomadas en próximas experiencias.

El Observatorio, a su vez, podría plantear diversos formatos de organización propia, ya sea que prefiera actuar como un grupo centralizado, o que se divida en grupos de trabajo para darle seguimientos a procesos específicos, o que incluso funcione como un ente articulador de diversos foros. Un mayor detalle sobre cómo diseñar y gestionar este tipo de foros se puede encontrar en este [enlace](#) (en inglés).

Comisión de Seguimiento

En los casos en que no exista un Observatorio de Participación Ciudadana, y si por la naturaleza del proceso se considera necesario, se puede conformar una Comisión de Seguimiento que sería la encargada de realizar un monitoreo general del proceso participativo y de realizar una evaluación de las acciones que se ejecuten como resultado de éste. Esta comisión usualmente toma la forma de un grupo de trabajo amplio, que incluye al grupo promotor y a otros actores relevantes, como funcionarios de otros departamentos, personal técnico de otras disciplinas u organismos, representantes políticos, organizaciones comunitarias, entre otros. Esta diversidad tiene el fin de incentivar el intercambio de diversas perspectivas y visiones que puedan retroalimentar el desarrollo del proceso.

Una vez el proceso participativo termina, la Comisión de Seguimiento deja de funcionar; no obstante, una experiencia de este tipo puede ser el embrión de la conformación de un Observatorio de Participación Ciudadana permanente como el descrito anteriormente.



Definición participativa de indicadores

En los casos en que sea apropiado, para el monitoreo y la evaluación del proceso se pueden usar criterios ya existentes o se pueden construir indicadores propios de manera participativa. Los indicadores nos permiten saber si avanzamos, cuánto avanzamos y lo que debemos ajustar para mejorar. Estos indicadores variarán según los objetivos propuestos, las acciones a desarrollar, los recursos disponibles y la realidad del contexto, por lo que se recomienda que para cada proceso se definan una serie de criterios e indicadores específicos.

Entre los aspectos que se pueden medir están:

- Los resultados (objetivos alcanzados a corto, medio y largo plazo).
- El proceso y método de trabajo (adecuación de la metodología y las técnicas a los objetivos).
- La implicación y participación de la población en el proceso.

Para definir estos criterios e indicadores el grupo promotor puede hacer talleres en conjunto con el Observatorio de Participación Ciudadana (o, en su defecto, con la Comisión de Seguimiento) para así definir los criterios de evaluación de los distintos objetivos y actividades del proceso y determinar para cada una de ellas los indicadores respectivos.

¿Cómo podemos medir la participación en el proceso?

Los indicadores para medir la participación pueden ser tanto de cantidad como de calidad. Algunos ejemplos de indicadores de cantidad pueden ser: número de personas asistentes a los eventos que se organicen, personas involucradas en los distintos grupos de trabajo, personas que componen el grupo promotor, etc. Estos indicadores también pueden tener perspectiva territorial (de dónde vienen las personas que participan), étnico, de género, entre otros.

Los criterios de calidad pueden tomarse del espectro de participación incluido en la Imagen No1 de la p. 18 ya que dichos niveles pueden funcionar para medir la incidencia y los niveles de participación de la gente.

Por otro lado, los indicadores se pueden agrupar en distintas categorías, como aquellos

relacionados con la coordinación del proceso (su consenso, transversalidad, liderazgo, etc), quién participa (diversidad, representatividad, grado de apertura, etc.), el objetivo de la participación (relevancia, capacidad de intervención), cómo se participa (capacidad de propuesta, grado de participación, calidad de la información, técnicas utilizadas) y las consecuencias del proceso (resultados, implementación, devolución, mejora de las relaciones entre actores, etc). En ese sentido, aquí se pueden retomar algunos de los criterios que se mencionaron en la Tabla N°2 de la p. 14 de esta guía.

Más ejemplos de indicadores pueden encontrarse en la [Guía Práctica de Procesos de Evaluación Participativa](#) del Observatorio Internacional de la Democracia Participativa.



El monitoreo

El monitoreo es un seguimiento constante y regular de las acciones realizadas durante todo el proceso participativo, el cual es realizado por el Observatorio de Participación Ciudadana o la Comisión de Seguimiento, que tiene como fin identificar el cumplimiento de los objetivos y principios acordados y hacer las rectificaciones necesarias para mejorar los resultados y adaptarse a los imprevistos. Además, también permite ir reconociendo los pasos que se van dando y los logros que se están consiguiendo, lo que también ayuda en términos emotivos y de divulgación.

Una vez que se hayan definido los criterios e indicadores, el Observatorio o la Comisión de Seguimiento puede utilizarlos en sus reuniones periódicas para ir midiendo el avance, qué se debe rectificar, en qué se debe poner más énfasis y cuáles son los factores que están impulsando o inhibiendo la consecución de los objetivos. Es importante recordar que el monitoreo es un proceso continuo y no se debe dejar solamente para el final de los procesos.

En ese sentido, los formularios de evaluación que son llenados por las personas participantes al finalizar cada actividad del proceso son un insumo muy valioso para este análisis, pero también puede ser recomendable incluir a más personas en estas sesiones de monitoreo, especialmente algunas de las personas participantes en los talleres o actividades, cuya visión personal es importante tomar en cuenta de forma más directa.

Tabla N°12

Técnicas para monitoreo y evaluación

Técnicas para monitoreo y evaluación

El Coherenciómetro

Esta es una herramienta sencilla que permite evaluar continuamente las acciones en función de los objetivos y los principios que fueron trazados desde el inicio del proceso participativo. El objetivo de esta técnica es, por tanto, asegurar que las acciones que se están contemplando o realizando mantienen una coherencia con la visión y los objetivos generales.

Consiste en una matriz, donde en el eje superior horizontal se colocan los cuatro o cinco grandes objetivos o principios del proceso. En el eje vertical de la izquierda, se colocan las actividades previstas o ya realizadas. Debajo de cada objetivo se ponen tantos positivos (+++) como coherencia tenga la acción con cada objetivo o principio. Si la acción resulta contradictoria con el respectivo objetivo o principio, se suman negativos (- - -), y si se considera que es "neutra" o no hay claridad, se le pondrá un cero (0). Además de estas puntuaciones, dentro de las casillas se pueden incluir diferentes aspectos a tener en cuenta para que una actividad determinada sea coherente con cada uno de los objetivos (tal como se ve en la imagen de abajo).

Así, al observar la puntuación recibida por cada actividad, se podrá analizar si es oportuno realizarla o volverla a plantear, o si más bien resulta ser contraproducente, por lo que la mejor opción sea no realizarla o no repetirla. Por su naturaleza, esta técnica puede incluirse tanto en la etapa de planificación y diseño como en las diversas acciones de monitoreo.

Esta herramienta se puede hacer en un papelógrafo o pizarra en una sesión presencial de evaluación, o en cualquier programa de procesamiento de palabras para los casos en que las sesiones sean virtuales.

Imagen N°4

Ejemplo de un coherenciómetro

	Mejorar relaciones vecinales	Gestión de parques públicos	Educación en gestión de riesgos
Campaña de limpieza de espacios públicos	0	+	-
Ferias sostenibles	++	¿Qué puestos de actividades?	¿Qué materiales utilizar?

Técnicas para monitoreo y evaluación

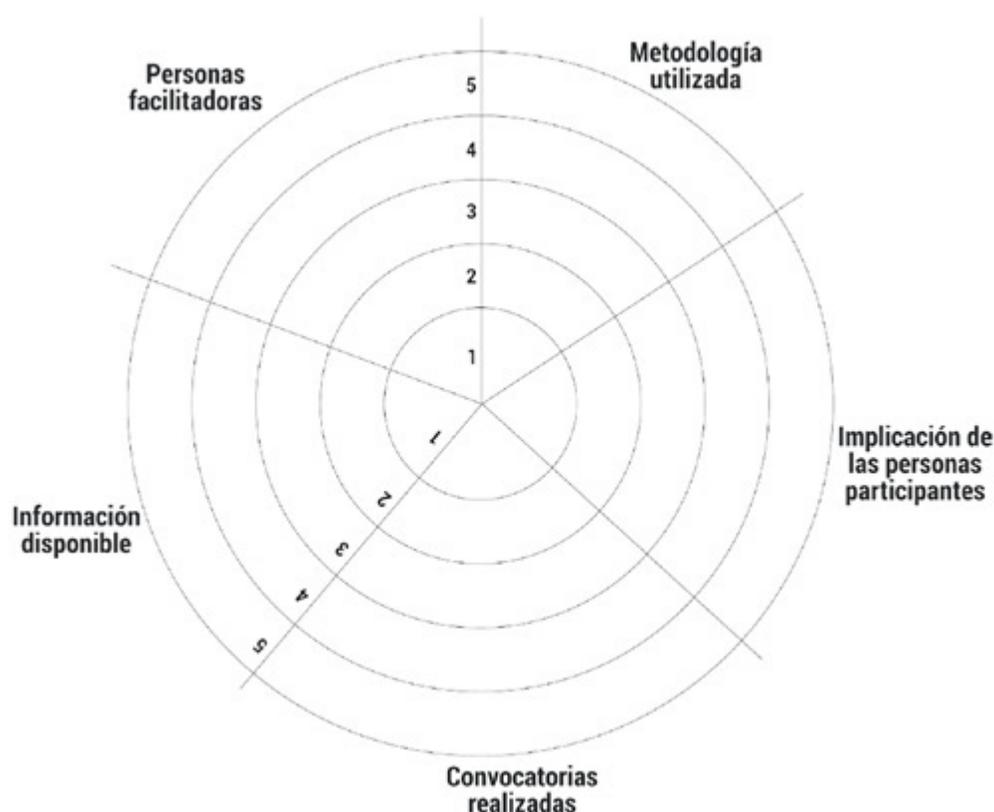
La Diana

Es una técnica muy sencilla para evaluar actividades participativas. Primero se definen los criterios a evaluar, los cuales normalmente tienen que ver con la dinámica desarrollada, la información disponible, la facilitación, los productos realizados, la implicación de las personas participantes, etc. En una pizarra o en un papelógrafo -o en una pizarra virtual- se dibuja una circunferencia con tres o cuatro círculos concéntricos, la cual se segmenta en tantos sectores como criterios se quieran evaluar.

Después se pide a cada participante que ponga una marca (podría ser una sticker o un post-it) para cada criterio y tan cerca o lejos del centro como lo crea apropiado según su propia evaluación (usualmente en una escala del 1 al 5). El círculo más interno significa mayor valoración y el externo la peor. Luego se puede hacer una reflexión colectiva sobre las razones detrás de las diferentes valoraciones y las posibles mejoras que se pueden recomendar.

Imagen N°5

Ejemplo de una diana



Fuente: Red CIMAS (2020).



La evaluación

La evaluación es una actividad programada de donde surgen juicios valorativos, fundamentados y comunicables, sobre la planificación, la implementación y los resultados de un proceso participativo, sustentados en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y en comparaciones respecto de parámetros establecidos. El objetivo de una evaluación no es sólo responder a unas preguntas de evaluación, sino traducir estas respuestas en acciones para mejorar los procesos participativos.

La evaluación es importante para:

- Generar información confiable, útil, necesaria y oportuna del proceso y sus resultados.
- Realizar mejoras en el proceso o en próximos procesos similares, ya que permite la realimentación y el aprendizaje a la luz de los resultados obtenidos.
- Promover la rendición de cuentas o responsabilidad frente a la ciudadanía, no sólo en cuanto al manejo de fondos y asignación de recursos sino, además, respecto de los resultados del proceso.

La evaluación tiene dos importantes diferencias con respecto al monitoreo: por un lado, se realiza solamente al final del proceso, no durante; por el otro, usualmente es elaborada por una persona o equipo externo. No obstante, la inclusión de la sociedad civil se considera en la actualidad como un elemento vital para el logro de evaluaciones de calidad, creíbles y viables.

Es por eso que se recomienda que varias de las actividades de la evaluación se realicen de forma participativa, empleando algunas de las técnicas, herramientas y espacios que han sido presentadas a lo largo de este manual. Incluso, si el tiempo y el contexto lo permite, se puede considerar la realización de evaluaciones completamente participativas, lideradas ya sea por el grupo promotor en acompañamiento de un facilitador externo o por un foro multiactor como el Observatorio de Participación Ciudadana.

De acuerdo a [EvalParticipativa](#), una evaluación es participativa cuando las partes involucradas en el proyecto definen qué será evaluado, con qué objetivos, cuándo se hará, qué métodos de recolección y análisis de datos se usarán y cómo se comunicarán los resultados. Este tipo de evaluación debería funcionar también como una herramienta para mejorar la capacidad que tienen diversos actores para reflexionar, analizar y proponer soluciones desde sus múltiples miradas.

En este sentido, la idea de la evaluación participativa es que sean las mismas partes involucradas en el proceso las que tomen las decisiones sobre los diferentes aspectos de la evaluación, para lo cual es necesario una persona facilitadora externa que guíe a los demás actores, les capacite metodológicamente, adapte las técnicas a las particularidades del caso e impulse una participación activa e inclusiva. Es decir, en una evaluación participativa el consultor externo no es un experto que se encarga de realizar toda la evaluación por su cuenta y que al final emite un informe, sino que es un facilitador que se encarga de potenciar el proceso y asegurar que discurra por la ruta adecuada.

Principios de la evaluación participativa

1. Los actores relevantes de la intervención o situación a evaluar son incorporados de manera activa y consciente en el proceso evaluativo como sujetos de derecho.
2. El saber local es reconocido como conocimiento válido e imprescindible para la evaluación.
3. Los representantes institucionales trabajan de modo asociado con los actores locales en el diseño, la implementación e interpretación de los hallazgos evaluativos.
4. El uso de técnicas y materiales didácticos facilita el diálogo, al generar espacios y procedimientos para la recolección, el análisis y el uso de la información.
5. Los actores participantes o partes interesadas se apropian tanto de los procesos como de los resultados de la evaluación.
6. El proceso evaluativo refuerza las competencias locales de planificación y toma de decisiones participativas.
7. Los evaluadores externos actúan como facilitadores del proceso de evaluación.

Fuente: tomado de Tapella et al (2021).

Una de las ventajas de la evaluación participativa es que potencialmente puede tener más impacto en términos de transferencia de resultados ya que, en vez de simplemente generar un informe que luego puede quedar archivado, una evaluación participativa, al involucrar a los mismos actores involucrados en el proceso participativo, puede generar las condiciones para que sus recomendaciones sean presentadas de forma tal que capten el interés de los diferentes destinatarios y para que éstas sean interpretadas correctamente por los actores que deben traducirlas en acciones de mejora. Incluso, se puede proponer una serie de encuentros periódicos (cada seis meses, por ejemplo) para comprobar el grado de avance de las acciones de mejora que surgieron a partir de la evaluación. Estos encuentros pueden ser coordinados por el Observatorio de Participación Ciudadana, en caso de existir.

Para más información sobre cómo llevar adelante un proceso de evaluación participativa, se puede consultar el [Manual de Evaluación Participativa](#) de EvalParticipativa y la [Guía de Evaluación con Participación](#) de MIDEPLAN. Además, el sitio web de EvalParticipativa cuenta con muchos otros [recursos](#) útiles.



Comunicación para procesos participativos

La estrategia de comunicación es un elemento esencial de un proceso participativo, que debe ser transversal al proceso y aplicarse en todas las etapas contenidas en este documento. La estrategia contempla el objetivo comunicacional que se desea promover, el detalle del público al que se dirige la información, los recursos que se van a generar para divulgar, así como actores clave que pueden apoyar en difusión y comunicación con la ciudadanía y las personas del equipo que estarán involucradas en su ejecución y cumplimiento.

El tipo de convocatoria y comunicación que se vaya a utilizar depende de una de las primeras preguntas que nos hacemos al empezar a plantear el proceso: **¿Con quién vamos a realizar el proceso participativo?**

A partir de la respuesta se empieza a definir el tipo de mensaje, el canal (mensajes a través de aplicaciones telefónicas, correo, redes sociales, etc) por el cual se va a difundir y los recursos que le acompañarán (infografía, imagen, video, afiche, audios, entre otros).

A continuación, se aportan una serie de claves sobre cómo incluir la comunicación en cada etapa del proceso participativo y se concluye con una serie de recomendaciones generales.

Comunicación en la etapa de diagnóstico y preparación

El acto de comunicar en esta etapa consiste en **socializar información** con la comunidad o público meta sobre la iniciativa que se va a desarrollar en el territorio. Esto permite que cuando la implementación del proceso inicie no les sea ajeno, se interesen y participen y estén informados de lo que sucederá, es decir, que no les tome por sorpresa.

- Es necesario definir a lo interno del grupo promotor una ruta o plan de comunicación donde se indique el tipo de mensaje, recurso y temporalidad con la que se va a compartir, así como la persona o personas encargadas de dar este seguimiento y ejecutarlo.
- Se deben aprovechar todos los canales y medios posibles para socializar el proceso, sin embargo, no se debe pretender que el mismo canal o medio es el apropiado para todos los públicos. Aquí se deben identificar también cuáles son los canales de comunicación más usados en un territorio o público dado (por ejemplo, si es alguna aplicación de mensajería telefónica o redes sociales o volantes, etc), para que así la estrategia de comunicación pueda adaptarse a esa realidad. Cuando el presupuesto es limitado, es importante enfocar la divulgación en las vías más efectivas.
- No dejar de lado el uso de métodos tradicionales como el perifoneo, especialmente cuando se trata de comunidades rurales, ya que este tipo de estrategias pueden ser útiles para cuando la población no suele utilizar mecanismos electrónicos para informarse, así como el “puerta en puerta” o el uso de líderes comunales para su difusión. Además, funciona el uso de afiches distribuidos en la comunidad.

Canales de comunicación más utilizados para compartir información a nivel de comunidades en el país

- Mensajería a través de aplicaciones telefónicas
- Iglesias y cultos
- Grupos organizados
- Líderes comunales
- Perifoneo
- Volanteo
- Redes sociales
- Invitaciones
- Medios locales (programas de radio y noticieros locales)
- Alianzas con instituciones públicas locales, pequeños negocios, etc.

Fuente: grupos focales realizados con expertos municipales, academia y sector privado, noviembre 2021.

- Si se utilizan canales electrónicos para socializar información, se puede pensar en recursos como infografías, imágenes con contenido que no lleven mucho texto y con un contacto o referencia para más información.
- Se debe comunicar el objetivo de la iniciativa y la importancia de llevar a cabo la misma y cómo esto beneficia a la población meta o comunidad.
- Se debe contemplar siempre la elaboración de mensajes para personas con discapacidad¹¹, ya sea por medio de audios, vídeos con uso de traducción a lenguaje de señas costarricense (LESCO) o bien, imágenes y colores que no sean recargados o difíciles de entender.

¹¹ Si desea ahondar en más recomendaciones para elaborar documentos digitales y recursos inclusivos, puede consultar el documento "Consejo Nacional de Personas con Discapacidad. Enero, 2021. [Protocolo Institucional Producción de documentos digitales accesibles. Cuarta versión.](#)", el cual fue facilitado por CONAPDIS a modo de consulta a este documento. Si requiere más información puede consultar sobre apoyos y asesorías a esta entidad de manera directa.

Comunicación en la etapa de diseño y planificación

La comunicación en este momento se enfoca en mantener informada a la comunidad o población meta sobre el avance del proceso en sí y próximos pasos.

- Se puede seguir utilizando los recursos y canales para informar a la comunidad o público meta que fueron utilizados en la etapa de diagnóstico. Igual se puede valorar agregar o cambiar algún recurso o canal, por si se debe reforzar la comunicación o mejorar algún aspecto que no haya tenido éxito en la etapa previa.
- Se suele comunicar elementos sobre cómo se está diseñando el proceso participativo y la iniciativa, por lo que se va preparando a la población meta o comunidad sobre dónde o cómo puede participar, así como los resultados de cada etapa y cómo se irá dando forma a la iniciativa.
- Para los procesos participativos más complejos, en los que se necesita sensibilizar y contextualizar al público de previo, como el caso de los procesos de un plan regulador, se debe considerar hacer actividades preparatorias como lo son las sesiones informativas presenciales o divulgadas por redes sociales, o visitas a las comunidades de manera previa para explicar el proceso, generar interés y nivelar expectativas (la técnica del transecto puede utilizarse aquí, no solo para generar interés, sino también para recolectar información).
- Para estas actividades preparatorias o de visita a las comunidades, se pueden realizar materiales visuales explicativos que luego se compartan con las personas, como boletines, así como imágenes para redes sociales o plataformas de mensajería para alcanzar a un público más amplio y que pueda estar interesado en el proceso.
- Para ir adelantando el tema de la convocatoria de las actividades y talleres, se pueden ir preparando/diseñando las invitaciones a las actividades planificadas. Si las capacidades y recursos lo permiten, se puede valorar el diseño y envío de invitaciones personalizadas, de manera que cada persona se sienta realmente incorporada dentro de la actividad a convocar.
 - **En el caso de las actividades virtuales**, las invitaciones deben indicar que el evento será virtual y el equipo o plataforma que se requiere para participar.
 - **Si es presencial**, indicar si se tendrá refrigerio o si pueden llevar niños y niñas, por ejemplo. Además, indicar hora y objetivo de la actividad, así como hacer referencia sobre la iniciativa a la que responde esa convocatoria, por ejemplo: formulación del plan regulador o diseño participativo del parque central.
- En caso de que la etapa de socialización no haya sido exitosa o haya sido poco entendida, se puede considerar el recurso de cápsulas informativas o mensajes sobre el valor que la iniciativa genera en la comunidad o público meta. Esto sigue siendo útil en esta etapa y las siguientes, ya que suelen existir actores que solo se suman en la etapa inicial, cambian su interés o no se informan desde el inicio, por lo que este esfuerzo debe ser constante.

Comunicación en la etapa de implementación

El objetivo es mantener informada a la comunidad o público meta sobre la realización y avance de las actividades y de cómo éstas van aportando a la iniciativa que se lleva a cabo, por lo que es importante que la comunicación sea constante.

- Se procede a enviar las invitaciones a las actividades programadas a los grupos o público meta. Se debe asegurar que las mismas lleguen a las personas objetivo, mediante la confirmación o recordatorios posteriores al envío de la invitación.
- Los recursos, al ser más dirigidos a la divulgación y actualización, pueden consistir en imágenes, audios o videos donde se mencione la actividad realizada y el resultado obtenido, cantidad de personas que participaron, tipo de información lograda, siguientes etapas y, por supuesto, seguir fomentando la participación.
- Otro tipo de recursos a considerar son los videos cortos con voz en off y una serie de videos o imágenes que cuentan sobre una actividad concreta, así como la experiencia de las personas que participaron. Esto incentiva a que otras personas se unan al ver el entusiasmo y validación de las personas que ya han participado.
- Se puede divulgar la información por redes sociales, plataformas de mensajería telefónica, correo electrónico y afiches, nuevamente esto depende de los recursos disponibles y del perfil de la población.
- Es importante hacer notar los avances adquiridos, ya que así no sólo se documenta el proceso, sino que se promueve un mayor interés de la población meta sobre el proceso mismo y la organización gestionada.
- En caso de que el canal de comunicación idóneo para la población meta o comunidad sea el “boca en boca”, es importante brindarle la información oportuna a las personas o líderes comunales que colaborarán con esta tarea.
- Recordar nuevamente en esta etapa que, si en el público meta hay personas con discapacidad, los materiales deben ser adaptado a sus requerimientos: subtítulos, LESCO, audio, letras e imágenes simples y claras.

Comunicación en la etapa de monitoreo y evaluación

Comunicar en esta etapa implica, por un lado, mostrar a la población meta o comunidad involucrada los avances medibles y reales que se generan una vez ya se vayan concretando las acciones específicas que surgieron del proceso participativo (sea un plan o intervenciones más concretas), y por otro lado, permitir una fiscalización ciudadana para contrastar lo que se ha realizado con respecto a lo que se comunicó en la etapa de diseño y de planificación, es decir, fiscalizar si de verdad se ha hecho.

- La rendición de cuentas y la transparencia se hace efectiva al comunicar lo que se va obteniendo de manera medible y demostrable, dando legitimidad y garantía del proceso participativo y, por tanto, de la iniciativa pública misma frente a la población meta o comunidad.
- Adicionalmente a contar con recursos como imágenes y videos cortos, que cuentan el cumplimiento de metas y objetivos, se debe considerar la realización de actos públicos, ya sea presenciales o virtuales, donde el grupo promotor o la jerarquía de la institución a cargo cuente a la ciudadanía los avances obtenidos.
- Con respecto a la rendición de cuentas de avance en diferentes etapas (monitoreo) o incluso al finalizar el proceso participativo (evaluación), se recomienda que no se haga solamente la publicación de un informe con todo lo recolectado, ya que las probabilidades de que no sea leído son altas. Debe seleccionarse lo más importante y preciso que se desea mostrar, para ser contado de manera clara, dinámica e innovadora.
- Muchas veces el contar aspectos técnicos como indicadores de medición, por ejemplo, puede que no sea de tanto interés para la población meta o la comunidad, o incluso puede que no sea comprendido, por lo que contar el resultado y cómo fue logrado puede ser más atractivo, haciéndolo con un lenguaje sencillo y cercano a la comunidad.

Recomendaciones generales para la comunicación

- Los mensajes de divulgación e invitación deben poner énfasis en los beneficios o impacto que la iniciativa generará en el público meta al que se busca alcanzar o, al menos, a la comunidad en general.
- Mensajes difusos o excesivamente técnicos pueden no lograr el efecto deseado; dependiendo del caso, se debe buscar apelar a las emociones, los intereses materiales, colectivos y los valores cívicos del público definido.
- Aun cuando la iniciativa busque alcanzar a la mayor cantidad de población posible, es conveniente identificar segmentos poblacionales que requieren de la elaboración y envío de acciones de comunicación diferenciadas según su rol dentro del proceso.
- Los materiales y contenidos de comunicación deben ser lo más gráficos y atractivos posible, enfatizando el potencial impacto del proceso participativo y la oportunidad que le brinda a los diferentes actores de incidir en la toma de decisiones, así como sus características más lúdicas y de encuentro comunitario. Del mismo modo, se pueden plantear esfuerzos que vayan más allá de las comunicaciones formales y la publicidad, que incluyan capacitaciones, charlas, webinarios, conversatorios, reuniones informativas en las comunidades, entre otros. Esto permite reforzar la comunicación y sensibilización sobre un tema particular, al mismo tiempo que le brinda un valor agregado al proceso participativo.
- En muchos de los procesos suele pasar que no se cuenta con presupuesto para diseñar campañas de comunicación o generar recursos visuales atractivos para el proceso o actividad a desarrollar. En este caso se recomienda hacer alianzas con universidades, institutos o personas allegadas, que puedan colaborar con su conocimiento en el diseño o generación de estos recursos. Si no se puede conseguir este apoyo, el grupo promotor podría intentar crear los productos con plataformas de uso gratuito y de fácil uso, como en el caso de la plataforma [Canva](#).
- Para impulsar la convocatoria, es importante considerar incentivos estructurales básicos, tales como escoger horarios y lugares de reunión que sean accesibles para la mayoría de personas, brindar espacios de cuidado de niños y niñas, aportar viáticos para los traslados, ofrecer refrigerios, entre otros. Esto se debe divulgar como parte de la estrategia de comunicación, ya que conviene que toda la

población conozca de las condiciones que hagan más atractiva y posible su participación activa.

- A modo de comunicación, no se recomienda publicar documentos extensos con información y vocabulario técnico en ninguna de las etapas, ya que esto aleja a la ciudadanía del proceso participativo y de los resultados de éste. La información debe ser oportuna, precisa y escrita en un lenguaje sencillo.
- Los mensajes deben adecuarse al tipo de población meta. En el territorio confluye la totalidad de la población por lo que debe asegurarse que el mensaje les llegue a todas las personas que sea necesario, tanto en lo referente a convocatorias como la comunicación de resultados de procesos participativos.
- Para asegurar la inclusividad, los mensajes deben ser accesibles para personas con discapacidad visual y auditiva, entre otras. Si no se tiene el conocimiento sobre qué técnicas utilizar o la calidad del recurso a utilizar, entidades como el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS) o alguna asociación de personas con discapacidad, pueden brindar el acompañamiento y asesoría requerida.
- Se debe contemplar también a las personas que no saben leer y escribir, por lo que el uso de audios o videos puede ayudar a transmitir el mensaje, así como los enlaces comunales para distribuir el mensaje en la zona.
- Independientemente de la naturaleza del público al que vaya dirigido el proceso, siempre es importante pensar en formas y estrategias para incluir a poblaciones vulnerabilizadas o tradicionalmente excluidas. La participación va de la mano con la inclusión y, en la medida de lo posible, se debe evitar que estos espacios sean monopolizados por los mismos actores de siempre y reproduzcan las relaciones de poder existentes en el territorio.

Fuentes de referencia

Aguilar Montoya, Gustavo. s.f. Recomendaciones generales sobre los componentes básicos de accesibilidad al espacio físico. Consejo Nacional de Personas con Discapacidad. Costa Rica.

<https://drive.google.com/file/d/1y0YZGCFQyZdAJy7OkPU-qu8p3ZxT4nZnR/view?usp=sharing>

Asamblea Legislativa. (1998). Ley 7794 Código Municipal de Costa Rica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40197&nValor3=0&strTipM=TC

Asamblea Nacional Constituyente. 1949. Constitución Política de Costa Rica. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=0&strTipM=TC

Azpuru, Rodolfo, y Juan Pablo Ligorria. 2009. Guía para la conducción de procesos de ordenamiento territorial municipal. Red DEMUCA. San José, Costa Rica.

Bustos, Raquel, Javier García, y Diego Chueca. 2018. Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo. Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales. Gobierno de Navarra.

https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/guia-tecnicasparticipacion_castellano.pdf

Comisión Nacional para un Gobierno Abierto (CNGA). 2019. Plan de Acción de Estado Abierto Costa Rica 2019-2022. San José: Costa Rica.

<https://drive.google.com/file/d/1O1kwfbyzmecwVj6zmlrhtVFB3k-danqyt/view?usp=sharing>

Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS). Enero, 2021. Protocolo Institucional Producción de documentos digitales accesibles. Cuarta versión. Costa Rica.

<https://docs.google.com/document/d/10O15liZnwU1RRinugvwA9qGai-qHC7OXX/edit?usp=sharing&oid=106949975767513382487&rtpof=true&sd=true>

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU). 2018. Manual de planes reguladores como instrumentos de ordenamiento territorial.

<https://www.invu.go.cr/documents/20181/32857/Manual+de+Planes+Reguladores+como+Instrumento+de+Ordenamiento+Territorial>

Jordán, Ricardo, y Daniela Simioni, ed. 2003. Guía de gestión urbana. Santiago. Giorgio Martelli, Compilador. CEPAL, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos y Cooperazione Italiana.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5591/1/S0380537_es.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH). 2012. Política Nacional de Ordenamiento Territorial 2012 a 2040. San José: Costa Rica.

https://www.mivah.go.cr/Documentos/transparencia/Informes_Gestion/Inf_Ges_Min_Irene_Campos/PNOT_2012-10-22_Aprobada.pdf

Paisaje Transversal. 2019. Planificación urbana integral, aprendiendo de Europa. Colección Herramientas. Diputación de Barcelona.

<https://gaue.diba.cat/wp-content/uploads/2020/01/62439.pdf>

Poder Ejecutivo. 2017. Decreto 40200 Transparencia y Acceso a la Información.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=84166&nValor3=108486&strTipM=TC

Proyecto Jalda. s.f. Manual de Técnicas Participativas. Prefectura del Departamento de Chuquisaca. Sucre: Bolivia.

https://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/uploads/documents/ease_taller08_m6_anexo2.pdf

Risler, Julia y Pablo Ares. 2013. Manual de Mapeo Colectivo. Recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa. 1 edición. Buenos Aires: Tinta Limón.

https://geoactivismo.org/wp-content/uploads/2015/11/Manual_de_mapeo_2013.pdf

Siembra y Cosecha. 2021. Manual de evaluación participativa. Esteban Tapella; Pablo Rodríguez Bilella; Juan Carlos Sanz; Jorge Chavez-Tafur; Julia Espinosa Fajardo. - 1ª ed. – Bonn, Alemania: Deval.

<https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2021/01/SIEM-BRA-Y-COSECHA-MANUAL-EVALUACION-PARTICIPATIVA-pdf-media.pdf>

Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (Red CIMAS). 2020. “Estrategias Transformadoras, Cómo potenciar la creatividad colaborativa desde los movimientos y procesos sociales”.

Vivero de Iniciativas Ciudadanas. s.f. Cómo hacer un mapeo colectivo. La Aventura de Aprender.

<http://laaventuradeaprender.intef.es/documents/10184/67475/Como-hacer-un-mapeo-colectivo>

