

GUÍA METODOLÓGICA E INSTRUCTIVO DE KIT DE HERRAMIENTAS

“Instrumento para la inclusión de actores claves de la sociedad civil en las gobernanzas de los programas público-privados impulsados por CORFO”



Tabla de contenidos

TABLA DE CONTENIDOS	1
TABLA DE TABLAS	2
TABLAS DE ILUSTRACIONES	2
INTRODUCCIÓN	3
PRINCIPIOS PARA CONSEGUIR UNA PARTICIPACIÓN DE CALIDAD	4
ETAPA 1: DEFINIR LAS NECESIDADES DE LA PARTICIPACIÓN	8
<i>Instrucciones de uso del Test de Diagnóstico de Necesidades</i>	11
ETAPA 2: MAPEO DE PARTES INTERESADAS	13
FASE 1: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA	14
<i>Instrucciones de uso de la Herramienta de Mapeo de Actores, "Hoja 1: Contextualización"</i>	15
FASE 2: IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS	17
<i>Instrucciones de uso de la Herramienta de Mapeo de Actores, "Hoja 2: Identificación"</i>	18
FASE 3: SEGMENTACIÓN DE PARTES INTERESADAS	20
<i>Instrucciones de uso de la Herramienta de Mapeo de Actores, "Hoja 3: Segmentación"</i>	22
FASE 4: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PARTES INTERESADAS	23
<i>Instrucciones de uso de la Herramienta de Mapeo de Actores, "Hoja 4: Priorización"</i>	23
ETAPA 3: NIVELES DE PARTICIPACIÓN	25
INFORMACIÓN	28
SENSIBILIZACIÓN	29
CONSULTA	30
COLABORACIÓN	32
ETAPA 4: CANALES DE PARTICIPACIÓN E INVOLUCRAMIENTO DE PARTES INTERESADAS	34
<i>Instrucciones de uso de la herramienta de Definición de Canales de Comunicación</i>	35
ETAPA 5: HABILITAR	39
ETAPA 6: SEGUIMIENTO	42
<i>Instrucciones de uso de la herramienta Matriz de Planificación y Monitoreo de Procesos de Participación</i>	44
<i>Detalles de la herramienta Evaluación de la Participación</i>	47



Tabla de contenidos

TABLA 1 – LISTADO Y DEFINICIONES DE LAS NECESIDADES QUE JUSTIFICAN LA INCLUSIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LOS PROGRAMAS.....	9
TABLA 2 – TIPOLOGÍA DE ACTORES POTENCIALES.....	16
TABLA 3 – EJEMPLOS DE CANALES DE COMUNICACIÓN SEGÚN TIPO DE CONVOCATORIA.....	38

Tabla de contenidos

ILUSTRACIÓN 1 – HOJA 1 DEL TEST DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES	11
ILUSTRACIÓN 2 – HOJA 2 DEL TEST DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES.....	12
ILUSTRACIÓN 3 – LAS CUATRO FASES DEL MAPEO DE PARTES INTERESADAS.....	14
ILUSTRACIÓN 4 – EJEMPLO DE CÓMO RELLENAR LA PLANILLA DE "CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA" EN LA HERRAMIENTA DE MAPEO DE ACTORES	16
ILUSTRACIÓN 5 – EJEMPLO DE CÓMO RELLENAR LA PLANILLA DE "IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS" EN LA HERRAMIENTA DE MAPEO DE ACTORES.....	18
ILUSTRACIÓN 6 – PRIMERA Y SEGUNDA MANERA DE ACTIVAR LOS FILTROS DE EXCEL.....	19
ILUSTRACIÓN 7 – EJEMPLO DE CÓMO SELECCIONAR FILTROS EN LA BASE DE DATOS EXCEL.....	19
ILUSTRACIÓN 8 – EJEMPLO DE CÓMO RELLENAR LA PLANILLA DE "MATRIZ DE GRUPOS DE INTERÉS" EN LA HERRAMIENTA DE MAPEO DE ACTRES.....	23
ILUSTRACIÓN 9 – EJEMPLO DE MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS COMPLETADA AUTOMÁTICAMENTE.....	24
ILUSTRACIÓN 10 – DISTINTOS NIVELES DE PARTICIPACIÓN.....	27
ILUSTRACIÓN 11 – EJEMPLO DE COMO RELLENAR LA PLANILLA "GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS: CANALES DE COMUNICACIÓN"	36
ILUSTRACIÓN 12 – EJEMPLO DE CÓMO RELLENAR LA PLANILLA DE MATRIZ DE PLANIFICACIÓN Y MONITOREO DE PROCESOS DE PARTICIPACIÓN.....	47



Introducción

El presente documento es una guía metodológica diseñada para facilitar la incorporación efectiva de las partes interesadas de la sociedad civil en la gobernanza¹ de los Programas Transforma y con ello, fortalecer su capacidad para abordar desafíos críticos y lograr cambios significativos.

Para comenzar, es importante definir a qué nos referimos con "partes interesadas". Se trata de individuos u organizaciones que poseen un interés relevante en el tema del Programa. Estas partes tienen la capacidad o potencial para impactar de manera positiva (oportunidades) o negativa (riesgos) en el desarrollo y resultado de la iniciativa.

El propósito central de esta guía es proporcionar a las Gerencias de los Programas Transforma y a todos los miembros de las gobernanzas, un paso a paso claro y detallado para comprender y aplicar una metodología de participación que permita la integración efectiva y sostenida de las partes interesadas de la sociedad civil en distintos niveles de la gobernanza de los Programas². En efecto, la inclusión de la sociedad civil no es sólo una tarea para las Gerencias de los Programas, sino más bien un trabajo grupal de toda la gobernanza.

Cada sección de esta guía se centra en una etapa específica del proceso de participación y ofrece definiciones sobre este. Se trata de un recurso dinámico que está relacionado a un kit de herramientas para la implementación de las etapas detalladas en esta guía. Así, en cada sección se mencionan las herramientas y recursos de utilidad para la etapa en cuestión.

La guía inicia con una serie de principios que se deben tener en consideración para lograr una participación de calidad. La **etapa 1** detalla el proceso de definición de las necesidades de inclusión de la sociedad civil. La **etapa 2** indica de manera precisa como mapear las partes interesadas de los Programas y definir los canales de participación e involucramiento adaptados a ellas. La **etapa 3** aborda los distintos niveles de participación que puede elegir un Programa para su estrategia de involucramiento de la sociedad civil. La **etapa 4** instruye sobre los canales de participación e involucramiento de las partes interesadas. La **etapa 5** da indicaciones sobre las distintas aristas de la habilitación necesaria a cualquier proceso de participación. Para terminar, la **etapa 6** concluye explicando cuales son los componentes del seguimiento que se debe realizar al proceso.

Para finalizar, se alienta a los usuarios a adaptar las herramientas y enfoques presentados a su contexto y necesidades específicas.

1 Definición de Gobernanzas en los programas transforma: "La Gobernanza es una estructura dinámica, creada para consensuar y unificar visiones sobre desafíos u oportunidades planteadas en torno a un sector y territorio. La gobernanza es una plataforma de coordinación y de colaboración entre el sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil para abordar desafíos públicos y privados complejos. El modelo se basa en la idea de que los cuatro sectores tienen diferentes fortalezas y perspectivas que pueden complementarse para crear soluciones más efectivas."

2 Niveles de la gobernanza:
1. Comité Ejecutivo: entrega las orientaciones técnicas y conduce el programa.
2. Órgano Consultivo: Orienta política y estratégicamente el quehacer del programa.
3. Comité Gestor: Entrega orientaciones técnicas para la implementación de las iniciativas de la hoja de ruta de un programa.



La participación está **orientada a resultados**:

La participación se debe basar en la consecución efectiva y eficiente de metas y objetivos asociados a las necesidades del Programa. Al integrar nuevos actores, es necesario identificar propósitos comunes y convenir las formas para lograrlos: informar, sensibilizar, consultar y estimular a las partes para que logren acuerdos que los comprometan. Para ello se requiere:

- **Establecer objetivos claros:** Estos objetivos deben ser realistas y relevantes para la misión o propósito de la iniciativa o Programa; así como también para todos los participantes.
- **Propósito común y beneficio compartido:** Interiorizar estos conceptos, concurriendo a implementar los acuerdos que se convengan. Centrarse en los acuerdos más que en los desacuerdos.
- **Planificación:** Asegura que se convengan las formas de alcanzar los objetivos y los frutos tempranos.
- **Seguimiento y evaluación continua:** Monitorea el progreso y evalúa regularmente el desempeño para determinar si se están logrando los resultados previstos. En la medida que se observan resultados, esto aporta a motivar la participación y la continuidad de los actores en la gobernanza.

Los beneficios de que la participación esté **orientada a resultados** son:

- Tiende a ser más **eficiente y eficaz**, ya que, al enfocarse en metas específicas, se evita la pérdida de tiempo y recursos en discusiones infructuosas, y la ralentización de los procesos. En efecto, incluir nuevos actores no debe ser una traba para el Programa; por el contrario, debe ser un aporte al cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Promueve la generación de **soluciones prácticas y accionables**, lo que puede dar lugar a cambios reales y medibles.
- Fomenta un ciclo de **mejora continua**. A medida que se alcanzan objetivos y se evalúan resultados, se pueden identificar áreas de mejora y ajustar estrategias para futuros esfuerzos de participación.
- Los participantes suelen estar más **motivados y comprometidos** cuando ven que su contribución conduce a resultados reales. Esto puede aumentar la participación y la dedicación a lo largo del tiempo.



La participación se construye sobre una **base de confianza**:

La confianza es la base para construir relaciones sostenibles, duraderas y efectivas. Se desarrolla a través de la consistencia en el comportamiento, la transparencia, la comunicación abierta y la demostración de cumplimiento de compromisos. La falta de confianza puede llevar a la duda, la inseguridad y la disminución de la colaboración y la cooperación entre las partes involucradas. Al incluir a la sociedad civil será fundamental lograr que los actores confíen en su capacidad de participar, en los beneficios de la colaboración y en los procesos, sus alcances y reglas. Para ello se requiere:

- **Escucha:** Disposición a escuchar, conocer y mostrarse.
- **Disposición:** Apertura al aprendizaje, al diálogo y a las nuevas perspectivas.
- **Reglas claras:** Compromiso claro con las reglas del juego. Los participantes deben comprender lo que implica su participación; es decir, estar conscientes de los compromisos que implica la participación.
- **Conocimiento mutuo:** Compromiso y trabajo prolongado para construir una base de mutuo conocimiento.

Los beneficios de construir la participación sobre una **base de confianza** son:

- Disminuye la ocurrencia de **problemas o polaridades al interior de la gobernanza** porque se construyen relaciones basadas en la cooperación y el compromiso. Cuando las personas confían en que sus opiniones serán valoradas y respetadas, están más dispuestas a trabajar juntas en lugar de competir o resistirse.
- La participación basada en la confianza tiende a ser más **sostenible a largo plazo**. La confianza en el proceso y en el Programa promueve una mayor participación continua, lo que contribuye a la construcción de relaciones duraderas entre las partes interesadas. Así, la consistencia y la constancia aportan a la estabilidad en el tiempo del trabajo con las organizaciones, lo que puede ser beneficioso para futuros proyectos y colaboraciones.



La participación es **representativa e inclusiva**:

La confianza es la base para construir relaciones sostenibles, duraderas y efectivas. Se desarrolla a través de la consistencia en el comportamiento, la transparencia, la comunicación abierta y la demostración de cumplimiento de compromisos. La falta de confianza puede llevar a la duda, la inseguridad y la disminución de la colaboración y la cooperación entre las partes involucradas. Al incluir a la sociedad civil será fundamental lograr que los actores confíen en su capacidad de participar, en los beneficios de la colaboración y en los procesos, sus alcances y reglas. Para ello se requiere:

- **Mapeo estratégico:** Mapear a los grupos de interés y diseñar estrategias de inclusión para su adecuada representación.
- **Información y transparencia:** Los participantes cuentan con la información y recursos para poder participar y representar sus intereses.

Los beneficios de la participación **representativa e inclusiva** son:

- Garantizar que una **amplia gama de perspectivas, experiencias y opiniones** se tenga en cuenta en la toma de decisiones. Esto enriquece el proceso y puede llevar a **soluciones más sostenibles y efectivas**, ya que se pueden identificar problemas de manera más completa y se pueden encontrar enfoques más innovadores y creativos para resolverlos.
- Cuando la toma de decisiones es representativa e inclusiva, las decisiones resultantes son percibidas como más **legítimas y creíbles**. Las personas se sienten más inclinadas a aceptar y respaldar decisiones en las que han tenido la oportunidad de participar o en las que están representadas.
- Puede contribuir a **prevenir conflictos y tensiones** al dar a todas las partes la oportunidad de expresar sus preocupaciones y encontrar soluciones pacíficas y consensuadas.



La participación se basa en una **comunicación efectiva**:

La información que se transmita durante el proceso debe ser clara, comprensible y relevante para el receptor. Dicha información se refiere tanto al contenido mismo de lo que se quiere emitir, como a las características y alcances del proceso de participación. Asimismo, la comunicación también está relacionada a la manera en la que el Programa se presenta hacia el exterior.

Se debe promover la escucha activa y la empatía para comprender las necesidades y perspectivas de los demás.

La información debe tener tres características primordiales:

- **Información adaptada:** La información debe ser comprensible y utilizable por todos los actores, asegurando que la forma en que se entregue sea adecuada al perfil de los actores.
- **Información confiable:** Se debe garantizar la transparencia para que la información sea confiable. Además, se debe proporcionar información actualizada y precisa, y promover la honestidad y la integridad en la comunicación.
- **Canales accesibles:** Los Programas deben contar con canales de comunicación accesibles y conocidos para facilitar el acceso y disponibilidad de la información.

Los beneficios de la **comunicación efectiva** son:

- Cuando es transparente y respetuosa, se contribuye a la construcción de **relaciones de confianza** y a la **toma de decisiones informadas y consensuadas**.
- Se evitan los problemas relacionados con el **manejo de expectativas** porque todos conocen claramente las implicancias y alcances de su participación en la gobernanza. En otras palabras, cuando hay un claro compromiso con las reglas del juego y hay conocimiento de los alcances de la participación, se evita que **los actores de la sociedad civil traigan problemas y reclamos de los que el Programa no se puede hacer cargo**.
- Cuando se hace una comunicación efectiva hacia el exterior, sobre las acciones y el trabajo del Programa, se generan efectos positivos en cuanto al **conocimiento de este por parte de la sociedad civil**, a la **generación de confianza** y a la **llegada a posibles beneficiarios**. Además, la comunicación efectiva contribuye a generar **legitimidad** para la iniciativa lo que habilita su efectividad e impacto



ETAPA I:

Definir las necesidades de la participación



Etapa 1: Definir las necesidades de la participación

Herramientas asociadas a la etapa 1:

- *Test de Diagnóstico de Necesidades*
- *Guía para Talleres Grupales*

Tal y como se ha mencionado anteriormente, todos los procesos de trabajo están diseñados para ser realizados de forma colaborativa con todos los miembros de las gobernanzas. Por ello, usted cuenta con la herramienta: "Guía para Talleres Grupales" que le proporcionará herramientas para conducir el trabajo grupal adecuadamente.

Ahora bien, la primera etapa para iniciar un proceso de integración de la sociedad civil consiste en definir cuáles son las necesidades que tiene el Programa para justificar dicha integración. Ello servirá posteriormente para guiar el trabajo de mapeo de partes interesadas ya que dará cierta dirección. En efecto, no se trata de criterios de selección de actores, sino más bien para determinar cuáles son las necesidades específicas del Programa.

A continuación, se detallan las definiciones de las doce necesidades que justifican la inclusión de la sociedad civil en los Programas.

Tabla 1 - Listado y definiciones de las necesidades que justifican la inclusión de la sociedad civil en los Programas

La inclusión de una organización de la sociedad civil aportaría al Programa para...	
1. ...Para poder desarrollar sus actividades	La generación de lazos con la sociedad civil permite obtener la licencia social o legitimarse y, por tanto, posibilitan el desarrollo adecuado de las actividades.
2. ...Para obtener soluciones sostenibles y adaptadas a los territorios	La participación activa de la sociedad civil otorga legitimidad y valor social a las iniciativas y proyectos, dándoles mayor longevidad. Esto se debe a que tienen más posibilidades de contribuir a satisfacer las necesidades sociales, abordar los desafíos de manera más efectiva y sostenible, y mejorar la productividad y competitividad de las empresas.



3. ...Para crear valor compartido	Los modelos comerciales y de gestión tradicionales tienen como objetivo generar valor únicamente para los accionistas o para una parte interesada, a menudo a expensas de otros stakeholders. Un modelo basado en la colaboración favorece la generación de valor para todas las partes.
4. ...Para adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos	La participación de la sociedad civil y su diversidad de perspectivas permiten adaptar las políticas, las decisiones y las gobernanzas a los rápidos cambios sociales, tecnológicos y ambientales.
5. ...Para propiciar la descentralización y el empoderamiento local	La participación de la sociedad civil fortalece el proceso de descentralización y empoderamiento local, permitiendo que las decisiones se tomen en función de las necesidades específicas de las comunidades y no de un centro alejado de la realidad.
6. ...Para diseñar su estrategia de trabajo	Conectarse con las bases, comprender lo que sucede en el territorio y sus formas de relacionamiento permiten encontrar las formas más adecuadas de trabajar.
7. ...Para mejorar la gestión gracias a la innovación	La colaboración con la sociedad civil permite superar ciertas limitaciones que los métodos de gestión tradicionales enfrentan, y adoptar enfoques más eficientes y efectivos para abordar problemas complejos. Para propiciar la innovación es necesario conocer las nuevas tendencias y problemas para buscar soluciones.
8. ...Para implementar la hoja de ruta	Muchos Programas requieren de contacto con la sociedad civil para ejecutar sus líneas de trabajo.
9. ...Para adelantarse a contingencias	Estar "al día" con la realidad le permite al Programa predecir posibles problemas y evitarlos.
10. ...Para no duplicar esfuerzos	Conocer otras iniciativas del territorio para evitar la sobre intervención, generar sinergias positivas y ejecutar mejor el presupuesto.
11. ...Para encontrar nuevos beneficiarios	El contacto con la sociedad civil permite mapear posibles nuevos empresarios o emprendedores con quienes trabajar.
12. ...Para encontrar aliados estratégicos de gestión	El contacto con la sociedad civil permite mapear organizaciones, fundaciones, instituciones, asociaciones, etc., que podrían ser socios estratégicos en alguna línea de acción.

Para esta etapa, usted cuenta con el instrumento de *Test de Diagnóstico de Necesidades*.



Hoja 1: Cuestionario

Como se observa en la Ilustración 1, usted debe calificar cada necesidad con valores entre 1 y 5 siendo 1 el puntaje más bajo (Nada Necesario) y 5 el más alto (Muy Necesario). Con esto obtendrá, de forma automática, un listado de las necesidades de su Programa según nivel de prioridad.

Se recomienda que este test sea completado de manera colectiva, en talleres grupales de trabajo que incluyan a los miembros de las gobernanzas de los Programas. Ello permitirá hacerse una idea más completa de cómo se perciben las necesidades por cada uno de los miembros del Programa.

Ilustración 1 – Hoja 1 del Test de Diagnóstico de Necesidades

1 **Obtener legitimidad para desarrollar sus actividades:** La generación de lazos con la comunidad permite obtener la licencia social o legitimarse y, por tanto, posibilitan el desarrollo adecuado de las actividades.

¿Su programa requiere de algún tipo de contacto con la sociedad civil para legitimarse u obtener la licencia social necesaria para ejecutar sus actividades adecuadamente?

Nivel de Necesidad

2 **Obtener soluciones sostenibles y adaptadas a los territorios:** La participación activa de la sociedad civil otorga legitimidad y valor social a las iniciativas y proyectos, dándoles mayor longevidad. Ello debido a que tienen más posibilidades de contribuir a satisfacer las necesidades sociales, abordar los desafíos de manera más efectiva y sostenible, y mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

¿Su programa requiere de algún tipo de contacto con la sociedad civil para poder ofrecer soluciones sostenibles y adaptadas a los territorios o sectores productivos?

Nivel de Necesidad

Fuente: Elaboración propia.

Hoja 2: Resultados

Luego de haber respondido a las preguntas de la Hoja 1, podrán visualizar las necesidades del Programa y sus niveles de prioridad, como se observa en la imagen a continuación. Ello les permitirá, posteriormente, tomar decisiones informadas sobre la estrategia de inclusión de la sociedad civil que sea más apropiada para el Programa.

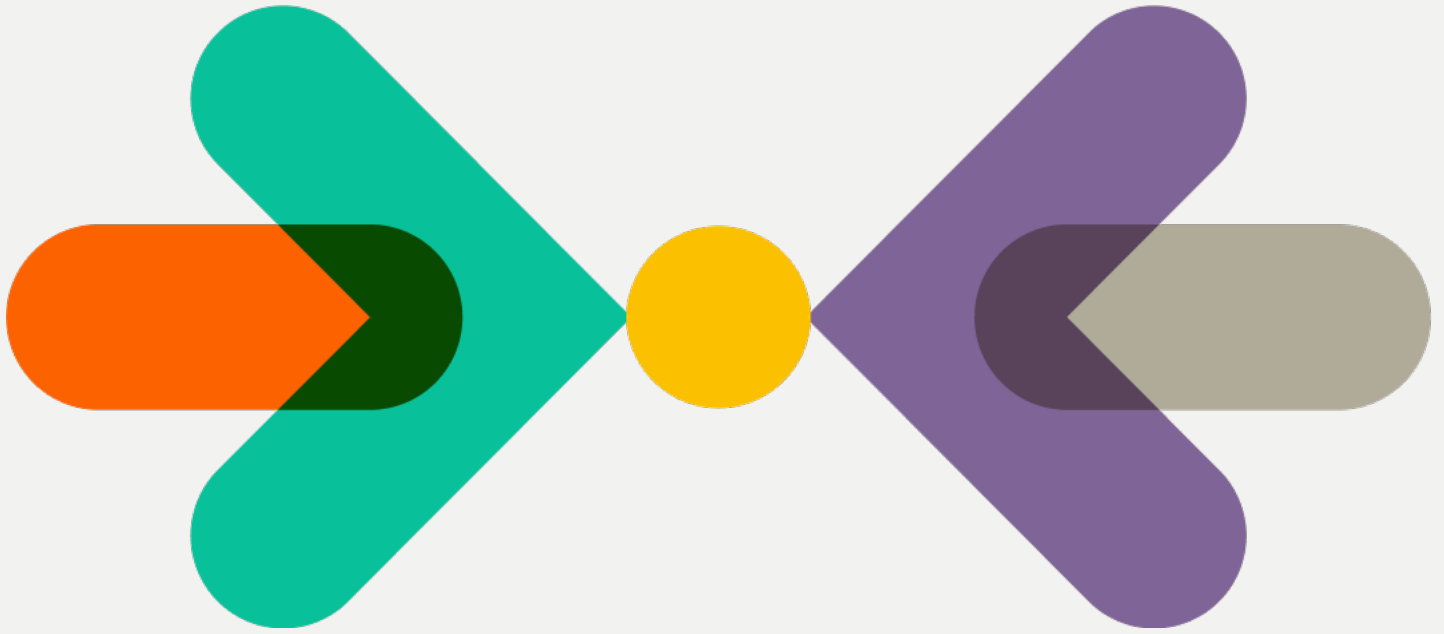


Ilustración 2 – Hoja 2 del Test de Diagnóstico de Necesidades

N°	Necesidad	Nivel de necesidad
1	Obtener legitimidad para desarrollar sus actividades	Bajo
8	Implementar la hoja de ruta	Bajo
10	No duplicar esfuerzos	Bajo
12	Encontrar aliados estratégicos de gestión	Bajo
5	Propiciar la descentralización y el empoderamiento	Bajo
6	Diseñar la estrategia de trabajo	Medio
11	Encontrar nuevos beneficiarios	Medio
2	Obtener soluciones sostenibles y adaptadas a los territorios	Muy alto
9	Adelantarse a contingencias	Muy alto
3	Crear valor compartido	Muy alto
4	Adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos	Muy alto
7	Mejora de la gestión gracias a la innovación	No es una necesidad



Fuente: Elaboración propia.



ETAPA II:

Mapeo de Partes Interesadas



Etapa 2: Mapeo de Partes Interesadas

Herramientas asociadas a la etapa 2:

- *Herramienta de Mapeo de Actores*
- *Guía para Talleres Grupales*

El objetivo es identificar, levantar, caracterizar, priorizar las partes interesadas con el fin de diseñar la estrategia de participación e involucramiento de los actores de la sociedad civil en los Programas Transforma. La Ilustración 3, muestra las cuatro fases de la etapa de mapeo de partes interesadas que se detallarán a continuación.

Se recomienda fuertemente que el proceso de mapeo de partes interesadas se realice de manera colectiva en talleres grupales que reúnan a los miembros de las gobernanzas de los Programas. Ello permitirá reunir una mayor cantidad de conocimiento respecto de los actores clave de cada Programa, lo que beneficiará al mapeo estratégico, y posteriormente al diseño de la participación. Para guiar de la mejor manera posible un taller grupal, usted cuenta con la herramienta *Guía para Talleres Grupales*.

Ilustración 3 – Las cuatro fases del Mapeo de Partes Interesadas



Fase 1: Contextualización del Programa

Herramienta asociada a la fase 1 (etapa 2):

- *Herramienta de Mapeo de Actores ("Hoja 1: Contextualización")*

Antes de definir la política de relacionamiento y su sistema de gestión, el taller grupal de mapeo de partes interesadas debe proponer el ejercicio de identificar claramente el contexto del Programa, tanto en lo interno como en lo externo, logrando tener claridad dónde existen impactos, compromisos y prácticas actuales que permiten o facilitan identificar con claridad las partes interesadas.



- **Contexto interno:** Necesidades prioritarias del Programa. Este contexto debe alimentarse de las necesidades de la participación identificadas durante la etapa 1.
- **Contexto externo:** Características de la industria o sector económico, líderes sectoriales o locales, comunidades, territorio en el que se inserta, etc.

Para esta fase usted cuenta la *Herramienta de Mapeo de Actores*, "Hoja 1: Contextualización".

Instrucciones de uso de la Herramienta de Mapeo de Actores, "Hoja 1: Contextualización"

Esta Hoja tiene tres columnas. La primera de ellas es la de **Contexto Interno**, la segunda **Contexto Externo** y la tercera es de **Actores Potenciales**.

1. Contexto interno:

- **Necesidades del Programa:** Se debe completar con el listado de las necesidades de prioridad alta identificadas de manera colectiva para el Programa durante la etapa 1 (con la herramienta *Test de Diagnóstico de Necesidades*).

2. Contexto externo:

- **Características del sector económico:** Se debe completar con una lista de características relevantes de la industria o sector económico. Hay que recordar que este ejercicio consiste en una "lluvia de ideas", por lo que no hay respuestas buenas, ni malas.

Preguntas guía para completar la columna de contexto externo:

- ¿Cuál es el sector económico o industria del Programa? ¿Cómo es?
- ¿Con qué materias primas trabaja la industria del Programa?
- ¿Cuál es la cadena de valor –desde la producción al consumo final– del sector económico?
- ¿Qué dificultades enfrenta la industria o sector económico del Programa?
- ¿Cómo es el territorio en el que se inserta? ¿Qué elementos lo caracterizan?
- ¿Qué regulaciones afectan al Programa?

Actores potenciales: Esta columna se debe completar con actores que los miembros de la gobernanza –o los participantes del taller grupal– crean que pueden aportar a las necesidades identificadas o que estén relacionados con las características del contexto. Se busca



identificar “actores tipo” y se puede anotar tantos actores potenciales como desee. Para ello puede basarse en la tipología presentada en la Tabla 1, aunque recuerde que no es exhaustiva.

Por ejemplo, si mi Programa tiene la necesidad de “*Obtener soluciones sostenibles y adaptadas a los territorios*” para ello podría ser de utilidad integrar: fundaciones de medio ambiente y representantes de la comunidad. Si mi Programa se caracteriza por “trabajar en un sector económico que utiliza agua”, sería de utilidad incluir juntas de vigilancia locales y ONGs que trabajen con el tema del agua.

Tabla 2 – Tiptología de Actores Potenciales

TIPOS	TEMAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fundaciones • ONG • Juntas vecinales • Clubes deportivos • Gremios no empresariales • Líderes locales • Colegios profesionales • Asociaciones • Representantes de la comunidad o ciudadanía 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Folklore y patrimonio • Deporte y recreación • Educación • Igualdad de género • Medio ambiente y agua • Reconocimiento y protección de derechos • Salud • Respuesta a emergencias • Sociedad civil y ciudadanía • Superación de la pobreza y vulnerabilidad • Trabajo e ingresos • Vivienda, barrio y ciudad

Fuente: Elaboración propia.



Ejemplo: A continuación, la Ilustración 4 muestra un ejemplo de cómo completar la planilla de “Contextualización del Programa” que se encuentra en la Hoja 1 de la Herramienta de Mapeo de Actores.

Ilustración 4 – Ejemplo de cómo rellenar la planilla de “Contextualización del Programa” en la Herramienta de Mapeo de Actores.

Contextualización del programa		
Contexto Interno	Contexto Externo	Actores Potenciales
Necesidades del programa Detalle las principales necesidades del programa	Características del sector económico Características de la industria, sector económico, legislación, etc.	Tipo de organización y tema
Obtener soluciones sostenibles y adaptadas a los territorios	Es una industria que trabaja con agua	Comité de Agua potable
Crear Valor Compartido	Hay un problema con el depósito de desechos	Organizaciones cercanas al lugar del desecho
Adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos	El programa trata con productos	Asociación de consumidores
Adelantarse a contingencias		Juntas de vecinos de la zona
		Estudiantes que están investigando del tema del programa
		ONG que ayuda a agricultores a tecnolozar sus cultivos

Fuente: Elaboración propia.



Fase 2: Identificación de Partes Interesadas

Herramienta asociada a la fase 2 (etapa 2):

- *Herramienta de Mapeo de Actores ("Hoja 2: Identificación")*
- *Base de datos de Organizaciones de la Sociedad Civil 2020*

En esta fase, los miembros de la gobernanza del Programa deben mapear las distintas partes interesadas que pertenezcan al grupo de la sociedad civil o cuarta hélice que, en el contexto de los Programas Transforma se define como:

"Individuos, organizaciones y grupos que actúan sin fines de lucro, fuera del ámbito del gobierno y las empresas privadas. Representan a la comunidad, ciudadanía y usuarios finales de los Programas incluyendo fundaciones, ONG, OSC, gremios no empresariales, líderes locales, usuarios, beneficiarios y otros miembros de la comunidad."

Para ello, el Programa cuenta con dos principales fuentes de información:

Base de datos con filtros: La base de datos titulada "BBDD Organizaciones Soc Civil 2020" que se entregará a cada Programa, cuenta con un amplio listado de organizaciones de la sociedad civil que actúan en distintos ámbitos (ver Tabla 1). Esta herramienta actuará como un repertorio al cual los Programas pueden acudir, utilizando ciertos filtros como el ámbito de acción, para iniciar sus indagaciones respecto de ciertos actores clave. Así, esta base de datos servirá como una referencia general sobre las organizaciones de la sociedad civil.

Información propia: La información más importante respecto de las partes interesadas y los actores clave, debe provenir del conocimiento en terreno de cada uno de los miembros de la gobernanza del Programa sobre los actores del territorio o sector. Asimismo, se puede implementar una estrategia de "bola de nieve" que implica comenzar con un grupo inicial de actores conocidos y luego expandir gradualmente el mapeo identificando nuevos actores a través de conexiones y recomendaciones de los actores ya conocidos.

Para realizar el listado usted cuenta con la *Herramienta de Mapeo de Actores*, "Hoja 2: Identificación".

Instrucciones de uso de la Herramienta de Mapeo de Actores, “Hoja 2: Identificación”



En esta herramienta, el taller grupal debe enfocarse en detallar el tipo de organización, nombre de la organización, nombre de el/la representante e información de contacto. Para comenzar, puede tomar como marco de referencia los actores potenciales que ha identificado en la “Hoja 1: Contextualización”.

Luego, los participantes del taller grupal deben acudir a sus fuentes de información para identificar organizaciones de los tipos que buscan y completar las columnas de **tipo de organización, nombre de la organización, representante y contacto** con posibles actores de cada tipo. En caso de que sea un grupo no organizado, por ejemplo, una comunidad, puede nombrarla como: “comunidad de [lugar]”. Esta tabla es un instrumento dinámico que el Programa debe actualizar en el tiempo según cambian las condiciones de su contexto, sus necesidades, entre otros elementos.

Nota importante: Para asegurar la transparencia e idoneidad de los actores, se deben considerar criterios como revisión de los antecedentes del actor y/o organización y posibles conflictos de interés antes de añadirlos a la lista.



Ejemplo: A continuación, la Ilustración 5 muestra distintos ejemplos de cómo rellenar la planilla de “Identificación de Grupos de Interés” contenida en la *Herramienta de Mapeo de Actores*.

Ilustración 5 – Ejemplo de cómo rellenar la planilla de “Identificación de Grupos de Interés” en la Herramienta de Mapeo de Actores

Identificación de grupos de Interés				
Tipo de Organización	Nombre de la Organización	Nombre y Cargo	Información de Contacto	
Tipo de actor o de Organización y tema. Por ejemplo: Fundación de Medio Ambiente, Junta de vecinos, Asociación de productores, etc.	Por ejemplo: Nombre de la Fundación, ONG, Nombre de la junta de vecinos, etc.	Nombres de personas que representan a las organizaciones. Por ejemplo: Nombre del director de la fundación, Nombre del Presidente de la junta de vecinos, etc.	Toda la información de contacto disponible. Teléfono, Correo, Página Web, Whatsapp, etc.	
1	Fundación de Medio Ambiente	Fundación Costa Limpia	Juana Rojas, Directora Ejecutiva	Teléfono +569 8456328
2	Junta de vecinos de la Comuna	Junta de Vecinos Palo Alto	Pedro Pérez, Presidente	Mail: pedro@juntadevecinos.cl Dirección Sede Vecinal: Las Rosas 3455, Palo Alto
3	ONG de Medio Ambiente	ONG Unidos por el Bosque	Elena Rojas, Directora	Teléfono +569 84563283
4	Asociación de Consumidores	Asociación de consumidores de Hortalizas	Nicolás Gómez, Representante Legal	Mail: n.gomez@hortaliza.cl
5	Gremio del Turismo	Gremio de Guías Turísticas Coquimbo	Juan Perez, Represente	Teléfono +569 84563248
6	Comunidad de la zona	Comunidad	Sofía González, líder local	Teléfono +569 87349203

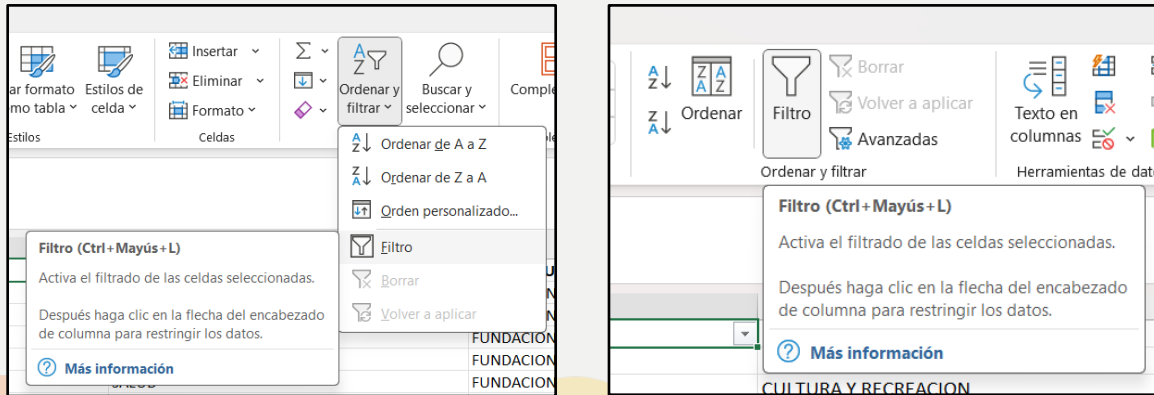
Fuente: Elaboración propia.

Para este proceso de identificación de grupos de interés, se puede iniciar el trabajo hojeando la base de datos de organizaciones de la sociedad civil, entregada a cada Programa (“BBDD Organizaciones Soc Civil 2020”). Para utilizarla, se pueden activar los filtros de Excel de las tres maneras que siguen:

1. Inicio > Ordenar y Filtrar > Filtro
2. Datos > Filtro
3. Haciendo click en las teclas Ctrl + Mayúscula + L



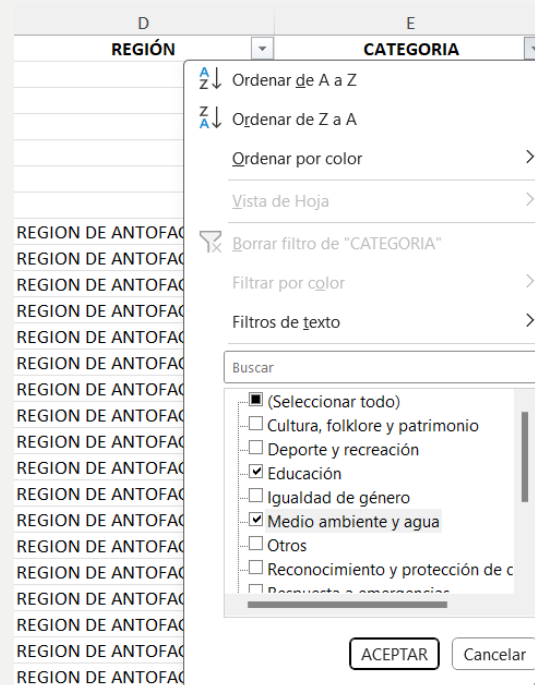
Ilustración 6 – Primera y segunda manera de activar los filtros de Excel



Fuente: Elaboración propia.

Los filtros más útiles para que los Programas puedan identificar organizaciones clave son los que se titulan: "COMUNA", "REGION" y "CATEGORIA". Así, por ejemplo, si se quiere buscar sólo las organizaciones que trabajan en el ámbito de la "Educación" y del "Medio ambiente y Agua", se abre el menú desplegable con la flecha que aparece al lado derecho del nombre de la variable, se seleccionan las categorías de interés y luego se hace clic en "Aceptar", como lo muestra la Ilustración 7. Se pueden aplicar varios filtros de distintas variables al mismo tiempo, para combinar categorías.

Ilustración 7 – Ejemplo de cómo seleccionar filtros en la base de datos Excel.



Fuente: Elaboración propia.



Fase 3: Segmentación de Partes Interesadas

Herramienta asociada a la fase 3 (etapa 2):

- *Herramienta de Mapeo de Actores (“Hoja 3: Segmentación”)*

La segmentación o priorización de partes interesadas permite identificar el nivel de prioridad de cada uno de los actores. Para ello se utilizará una adaptación de la metodología de Mitchell, Agle y Wood ¹ (1997), que clasifica los grupos de interés en función de dos atributos: impacto e influencia. Por una parte, se miden los **impactos** en relación con dos variables: riesgos y oportunidades. Por otra parte, se evalúa la **influencia** en función de tres atributos: urgencia, legitimidad y poder. Lo anterior, utilizando una escala de evaluación de 1 a 4. Esta distinción también se relaciona con las necesidades que justifican la inclusión de la sociedad civil en el Programa (ver Etapa 1: Definir las necesidades de la participación), en particular, con respecto a las oportunidades y la legitimidad.

Impacto:

Riesgo: Aquellas partes interesadas que de acuerdo con sus demandas o actuaciones pueden obstaculizar o desviar el cumplimiento de los objetivos del Programa. Estos riesgos pueden incluir, por ejemplo, la posibilidad de represalias, pérdida de recursos, desgaste de la reputación, enfrentar obstáculos legales, entre otros.

Preguntarse si el/la actor podría:

- ¿Obstaculizar o desviar el cumplimiento de los objetivos del programa?
- ¿Producir la pérdida de recursos, desgaste de reputación, obstáculos legales, entre otros?

Oportunidades: Son todas aquellas instancias con las partes interesadas que pueden generar nuevas oportunidades. Estas oportunidades pueden estar ligadas a la colaboración, es decir a generar capital social y confianza entre los distintos actores de un mismo ecosistema, y a generar modelos que favorezcan la generación de valor para todas las partes. También pueden estar ligadas a la efectividad: para ejecutar las líneas de trabajo del Programa; para adelantarse a contingencias; para no duplicar esfuerzos en el territorio; para encontrar nuevos beneficiarios; y para encontrar aliados estratégicos. Para terminar, las oportunidades también pueden estar ligadas a la innovación ya que los actores de la sociedad civil pueden aportar con enfoques más eficientes y efectivos para abordar problemas complejos.

¹ MITCHELL, R., AGLE, B. & WOOD, D. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22:853-886.



Preguntarse si el/la actor podría

- ¿Generar nuevas oportunidades de colaboración para el programa?
- ¿Contribuir al cumplimiento de las líneas de trabajo?
- ¿Ayudar al programa a adelantarse a contingencias?
- ¿Ayudar a que el programa obtenga la información necesaria para no duplicar esfuerzos con otros programas u iniciativas del sector?
- ¿Ayudar al programa a encontrar aliados estratégicos de gestión o bien, nuevos beneficiarios?
- ¿Aportar con enfoques eficientes para enfrentar problemas complejos mediante la innovación?

Influencia:

Poder: Se refiere a la capacidad de un actor o grupo de actores para influir en el proceso de toma de decisiones o en la implementación de políticas y acciones que afectan al Programa. Este poder puede manifestarse de diversas formas, como la capacidad de movilizar recursos, la influencia en la opinión pública, la habilidad para establecer alianzas estratégicas, o la capacidad de incidir en la formulación de políticas.

Preguntarse si el/la actor podría

- ¿Influir en el proceso de toma de decisiones o implementación de políticas que afecten al programa?
- ¿Movilizar recursos, influir en la opinión pública o establecer alianzas que afecten al programa?

Legitimidad: Algo o alguien es percibido como legítimo cuando sus acciones y decisiones son consideradas justas y adecuadas. La legitimidad es crucial para obtener la confianza y apoyo de todas las partes incluida la sociedad civil. Al incluir a la sociedad civil, se podrían generar mayores lazos que permiten legitimarse y por tanto posibilitan el desarrollo adecuado de las actividades del Programa. Asimismo, es importante identificar si el actor evaluado podría contribuir a satisfacer las necesidades sociales, abordar los desafíos de manera más efectiva y sostenible, así como mejorar la productividad y competitividad del Programa, ya que estos elementos otorgan legitimidad y valor social. Además, el actor puede ayudar a adaptarse a los rápidos cambios sociales, tecnológicos y ambientales, a acelerar el proceso de descentralización y empoderamiento local y a diseñar una estrategia de trabajo que esté conectada con las bases.



Preguntarse si el/la actor podría

- ¿Aportar al adecuado desarrollo de las actividades del programa a través de la legitimidad o valoración social?
- ¿Ayudar al programa a satisfacer las necesidades sociales y abordar los desafíos de manera más efectiva y sostenible?
- ¿Mejorar la productividad del programa?
- ¿Ayudar al programa a adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y ambientales?

Urgencia: Es el grado en el cual los reclamos o expresiones del grupo de interés requieren de atención inmediata por parte del Programa. La urgencia puede estar determinada por factores como la inmediatez de los impactos negativos, la inmediatez de impactos positivos, la relevancia en el contexto actual o la ventana de oportunidad para efectuar cambios significativos.

Preguntarse si el/la actor podría

- ¿Reclamar o expresarse de alguna forma que pueda tener impactos negativos inmediatos en el programa?

Para realizar el análisis usted cuenta con la *Herramienta de Mapeo de Actores*, "Hoja 3: Segmentación".

Instrucciones de uso de la Herramienta de Mapeo de Actores, "Hoja 3: Segmentación"

En esta fase, los miembros de la gobernanza deben completar la matriz con los grupos de interés identificados asignando un valor del 1 al 4 para las categorías de impacto e influencia. Siendo 1 el menor valor y 4 el mayor. Para decidir el valor, se deben evaluar el impacto y la influencia según sus respectivos atributos.



Ejemplo: A continuación, la Ilustración 6 muestra un ejemplo de cómo completar la planilla "Matriz de Grupos de Interés" contenida en la Herramienta de Mapeo de Actores.



Ilustración 8 – Ejemplo de cómo rellenar la planilla de “Matriz de Grupos de Interés” en la Herramienta de Mapeo de Actores

Matriz de grupos de Interés

Ponderación	Impacto		Influencia			X	Y	
	50%	50%	30%	30%	40%			
Líderes u Organizaciones	Riesgo 1=No hay riesgo de daño por contingencias ocasionadas por el grupo de Interés. 4=Alto riesgo de paralizar funciones del programa por acciones del grupo de Interés.	Oportunidades 1=Grupo de Interés no presenta oportunidades para el programa. 4=Grupo de Interés presenta oportunidades significativas para el programa.	Poder 1= El grupo de interés no puede tomar decisiones que afecten al programa. 4=El grupo de interés cuenta con espacios para tomar decisiones que afectan significativamente al programa.	Legitimidad 1= El grupo de interés no tiene incidencia en la legitimidad del programa. 4= El grupo de interés puede situar al programa en una posición favorable por su legitimidad.	Urgencia 1=Integrar al grupo de interés no resuelve temas urgentes para el programa. 4=Integrar al grupo de interés obedece a necesidades urgentes para el programa.	Impacto	Influencia	
1	Fundación Costa Limpia	2	3	4	3	3	2,5	3,3
2	Junta de Vecinos Palo Alto	3	4	3	3	2	3,5	2,6
3	ONG Unidos por el Bosque	4	3	4	4	3	3,5	3,6
4	Asociación de consumidores de Hortalizas	3	3	2	3	2	3	2,3
5	Gremio de Guías Turísticos Coquimbo	2	1	1	3	2	1,5	2
6	Comunidad	2	3	2	2	4	2,5	2,8

Fuente: Elaboración propia.

Fase 4: Matriz de Priorización de Partes Interesadas

Herramienta asociada a la fase 4 (etapa 2):

- *Herramienta de Mapeo de Actores (“Hoja 4: Priorización”)*

La creación de la Matriz de Priorización de Partes Interesadas permite identificar los grupos prioritarios dentro de las partes interesadas identificadas para cada Programa por los miembros de las gobernanzas.

Para realizar el análisis usted cuenta con la *Herramienta de Mapeo de Actores*, “Hoja 4: Priorización”.

Instrucciones de uso de la Herramienta de Mapeo de Actores, “Hoja 4: Priorización”

Si usted y el equipo de trabajo han seguido correctamente todas las fases previas, en la Hoja 4 de la herramienta se graficará, de forma automática, la matriz de priorización de los grupos de interés.

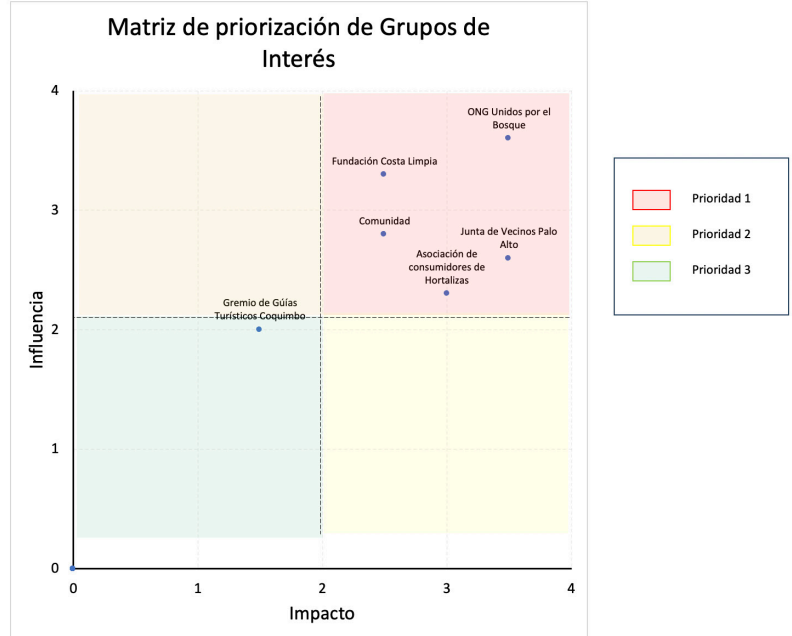


Ejemplo: La Ilustración 9 a continuación, muestra el resultado que se debería obtener cuando se han seguido todos los pasos anteriores de manera correcta.



Ilustración 9 – Ejemplo de Matriz de priorización de Grupos de Interés completada automáticamente

Grupos de Interés	Impacto	Influencia
1 Fundación Costa Limpia	2,5	3,3
2 Junta de Vecinos Palo Alto	3,5	2,6
3 ONG Unidos por el Bosque	3,5	3,6
4 Asociación de consumidores de Hortalizas	3	2,3
5 Gremio de Guías Turísticos Coquimbo	1,5	2
6 Comunidad	2,5	2,8
7	0	0
8	0	0
9	0	0
10	0	0
11	0	0
12	0	0
13	0	0
14	0	0
15	0	0
16	0	0
17	0	0
18	0	0
19	0	0
20	0	0
21	0	0
22	0	0
23	0	0
24	0	0
25	0	0
26	0	0
27	0	0
28	0	0
29	0	0
30	0	0
31	0	0
32	0	0
33	0	0
34	0	0
35	0	0
36	0	0
37	0	0
38	0	0



Fuente: Elaboración propia.

La matriz que se observa en la imagen anterior se compone por el eje X de **Impacto** y el eje Y de **Influencia**.

Los actores que tienen prioridad 3 se grafican en el cuadrante inferior izquierdo de color verde dado que tienen menos puntaje en ambas categorías.

Los actores de prioridad 2 se grafican en el cuadrante inferior derecho y superior izquierdo de color amarillo. Los del cuadrante inferior derecho tienen mayor impacto pero baja influencia y los del superior izquierdo mayor influencia pero menor impacto.

Los actores de prioridad 1 se grafican en el cuadrante superior derecho de color rojo, estos tienen un alto puntaje asociado a su influencia y a su impacto.

Esta matriz es el resultado de todo el proceso de mapeo de las partes interesadas y permitirá posteriormente, tomar decisiones informadas sobre la o las estrategias de inclusión de la sociedad civil que sea más apropiada para el Programa y cada uno de sus actores prioritarios.

ETAPA III:

Niveles de participación





Etapa 3: Niveles de participación

Herramientas asociadas a la etapa 3:

- *Guía de Herramientas e Instancias de Participación*

Una vez definidas las necesidades que justifican la participación de la sociedad civil y mapeadas las partes interesadas, los miembros de la gobernanza deben decidir qué nivel de participación se busca para cada uno de los actores clave de los Programas y para resolver las necesidades identificadas al inicio. Para ello, es necesario definir y comprender cada uno de los niveles, objetivos, elementos y herramientas de la participación.

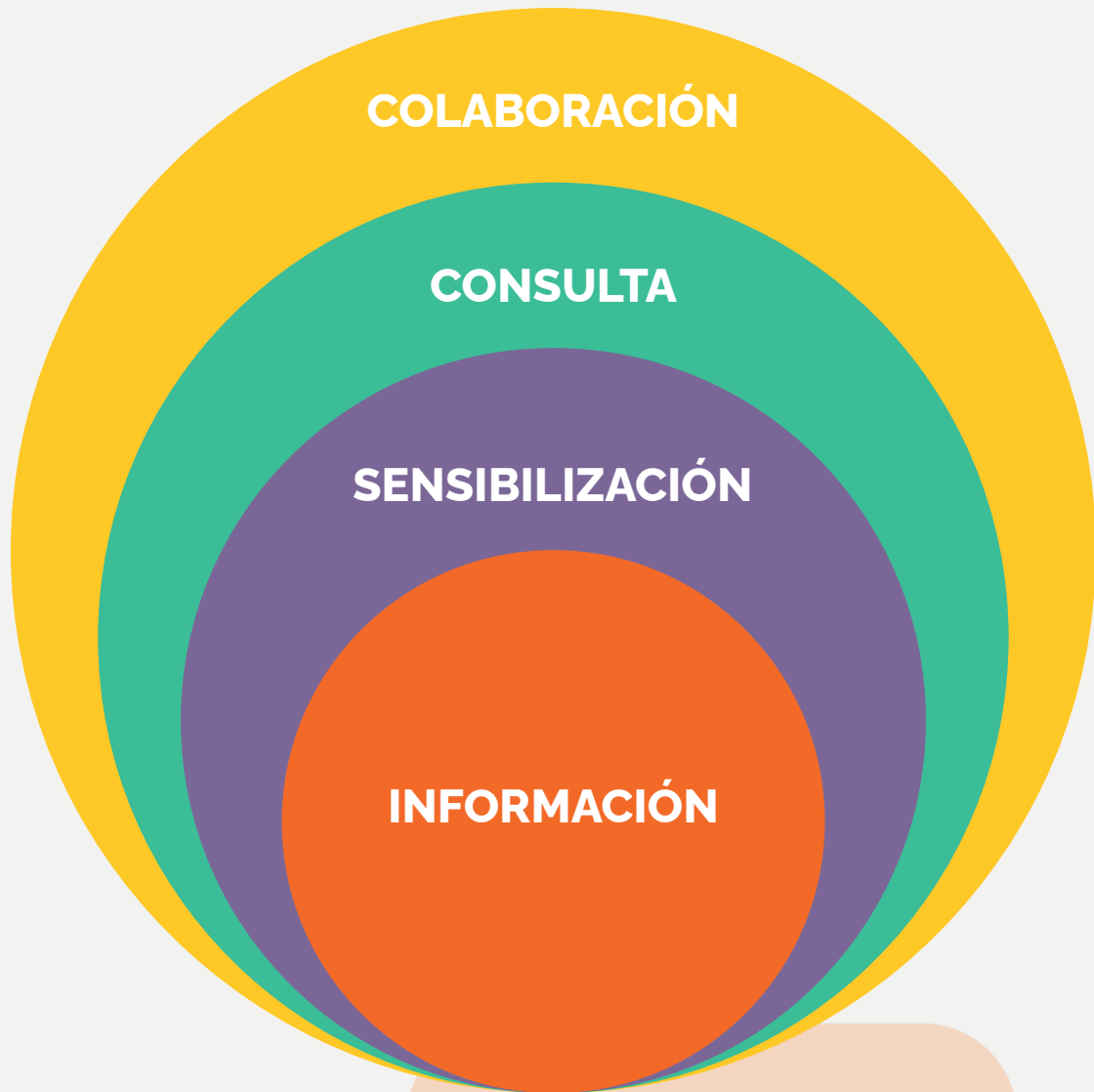
Además, para tener más información sobre los tipos de instancias de participación que se pueden organizar, usted tiene a disposición la Guía de Herramientas e Instancias de Participación que define cada una de las herramientas e instancias mencionadas en esta sección, y da un listado de buenas prácticas para cada una de ellas.

Como se muestra en la Ilustración 10, los niveles de participación forman una especie de escalera, donde cada nivel contiene al anterior e implica un grado mayor de involucramiento y responsabilidad por parte de los participantes en el proceso de toma de decisiones. Así, por ejemplo, si se decide incluir a la sociedad civil en un grado de consulta, se deben también considerar los elementos clave de los niveles de información y sensibilización. Además, es importante adaptar el nivel de participación según la naturaleza del tema y las necesidades de los actores clave de la sociedad civil y del grupo que representan.

Cabe destacar, que la participación de la sociedad civil en los Programas Transforma no se da únicamente al incluirla en la gobernanza. Las modalidades de participación son diversas y van desde la información hasta la colaboración, pasando por la sensibilización y la consulta. Ahora bien, al incluir a organizaciones de la sociedad civil en las gobernanzas de los Programas, automáticamente se está en el nivel de colaboración (que incluye a los anteriores).



Ilustración 10 – Distintos niveles de participación



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los distintos niveles de participación, en orden creciente de implicación, y en qué circunstancias debieran utilizarse.



Objetivo: Difusión y acceso a información.

Aquellas partes interesadas que de acuerdo con sus demandas o actuaciones pueden obstaculizar o desviar el cumplimiento de los objetivos del Programa. Estos riesgos pueden incluir, por ejemplo, la posibilidad de represalias, pérdida de recursos, desgaste de la reputación, enfrentar obstáculos legales, entre otros.



Compromiso por parte de la Gerencia del Programa: Proporcionar información relevante y de forma periódica sobre un proyecto, decisión o tema a la sociedad civil. La comunicación es unidireccional, y no se espera que los receptores brinden comentarios o influyeran el proceso de toma de decisiones.



Rol de la sociedad civil: Escucha como espectadores.

Los participantes no emiten sus opiniones, sólo reciben información.



Elementos clave: Se puede difundir información entre la sociedad civil a través de listas de correo, reuniones (presenciales o virtuales), asambleas, boletines informativos, comunicados, páginas web, redes sociales, Programas de radio y canales de medios de comunicación. La información que se difunde puede estar relacionada a los planes del Programa, las decisiones tomadas o cualquier otro tema de interés para la sociedad civil.



Indicadores:

- Información clara y precisa proporcionada a los destinatarios.
- Los receptores tienen acceso a la información relevante de manera oportuna.
- Existen canales abiertos para solicitar información.



Cuando se usa:

Cuando puede resultar apropiado

- El Programa está en su inicio y habrá una mayor participación más adelante.
- El conocimiento que tiene la sociedad civil del Programa es escaso.
- La Gerencia del Programa quiere que la sociedad civil entienda lo que se está haciendo y planificando.

Cuando se usa:

Cuando puede no resultar apropiado

- La sociedad civil quiere involucrarse de forma más activa.
- Las decisiones del Programa repercuten de forma significativa sobre la sociedad civil.
- La sociedad civil ya conoce bien el Programa.



Herramientas e instancias

Para más información sobre esto, ver la Guía de Herramientas e Instancias de Participación.

- Fichas informativas, infografías.
- Boletines informativos, comunicados, circulares, artículos o publicaciones difundidos a través de medios de comunicación (periódicos, revistas) o páginas web.
- Videos explicativos.
- Entrevistas o notas informativas a través de radio o podcasts.
- Jornadas de puertas abiertas.

SENSIBILIZACIÓN

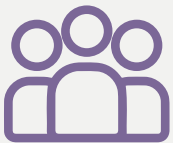


Objetivo: Información y educación.

El objetivo de este nivel es influir en las opiniones, actitudes y acciones en torno a un tema dado. Así, se busca que los participantes comprendan mejor un tema, para que puedan tener opiniones informadas que vayan en el sentido del trabajo del Programa.



Compromiso por parte de la Gerencia del Programa: Además de proporcionar información relevante y de forma periódica, se organizan actividades que permitan **influir las percepciones y acciones de las personas en torno a un tema**, gracias a la generación de un entendimiento más profundo del tema en cuestión. A pesar de que la comunicación es principalmente unidireccional, puede haber instancias de interacción entre el Programa y la sociedad civil. No se espera que la sociedad civil exprese sus preferencias.



Rol de la sociedad civil:

El rol de la sociedad civil es de **escucha activa con interacción**.



Elementos clave:

En esta categoría se clasifican las campañas de sensibilización, las actividades educativas a través de alianzas estratégicas, entre otras. En las instancias educativas hay espacio para que algunos participantes interactúen con el emisor expresando sus opiniones y preferencias. Por ejemplo, la sección de preguntas en un seminario.

La información que se trata en las instancias de sensibilización puede estar relacionada a los planes del Programa, las decisiones tomadas o cualquier otro tema de interés para la sociedad civil.



Indicadores:

- Aumento en el conocimiento y la comprensión del tema por parte del grupo objetivo.
- Cambios en las actitudes o comportamientos hacia el tema en cuestión.
- Participación activa en discusiones y actividades relacionadas con la sensibilización.



Cuando se usa:

Cuando puede resultar apropiado

- Cuando la sensibilización o educación de la sociedad civil respecto de un tema puede traer efectos positivos para los propósitos del Programa. Ej. educar acerca del cuidado del patrimonio beneficia a un Programa de turismo.
- Se requiere de empoderamiento o sensibilización de la sociedad civil en alguna materia.
- El Programa trata temáticas que podrían aportar siendo socializadas a través de actividades educativas en conjunto con instituciones educativas.

Cuando se usa:

Cuando puede no resultar apropiado

- Cuando se requiere consultar o trabajar en conjunto en alguna materia para guiar la toma de decisiones.
- Las decisiones del Programa repercuten de forma significativa sobre la sociedad civil.
- Cuando se trata algún tema que no repercute ni es de interés de la sociedad civil.



Herramientas e instancias

Para más información sobre esto, ver la Guía de Herramientas e Instancias de Participación.

- Talleres enfocados en comprender un tema.
- Charlas y seminarios (presenciales o virtuales).
- Campañas educativas o de sensibilización (exposiciones, proyección de documentales, de testimonios, de casos de éxito, etc.).



Objetivo: Consulta y desarrollo de preferencias.

En este nivel, se busca obtener opiniones, ideas y sugerencias de los participantes. Se busca recabar impresiones de la sociedad civil acerca de: proyectos, planes y/o soluciones consideradas por el Programa; del establecimiento de prioridades del Programa; de los indicadores seleccionados; de la compilación de datos; e incluso de la estrategia de participación de la sociedad civil.



Compromiso por parte de la Gerencia del Programa:

Además de informar periódicamente a la sociedad civil sobre los proyectos, planes y/o soluciones que considere el Programa, la Gerencia **escuchará y tomará nota de sus preocupaciones e informará acerca de cómo influirán en el resultado final las aportaciones de la sociedad civil**. Así, las Gerencias de los Programas solicitan activamente el feedback de los actores clave de la sociedad civil para incorporar diferentes perspectivas en el proceso de toma de decisiones. Ello, con el objetivo de aprovechar su experiencia y conocimiento. Aunque las opiniones son tenidas en cuenta, la toma final de decisiones sigue siendo responsabilidad de la Gerencia del Programa.



Rol de la sociedad civil:

El rol de la sociedad civil es de **participación activa con expresión de preferencias**. En las instancias los participantes pueden debatir cuestiones, opinar o expresar preferencias, pero no necesariamente se busca una decisión colectiva.



Elementos clave:

Las consultas son instancias puntuales de participación.

Esta categoría de participación puede implicar un proceso de consulta sobre la ejecución de un proyecto o plan en la que se aceptan nuevas propuestas o incluso de evaluación de los proyectos por parte de la sociedad civil.

Asimismo, se pueden realizar asambleas para debatir propuestas concretas lo que permite someterlas a "prueba" con una parte amplia de la población objetivo, pero de forma más reducida. Otra opción es realizar consultas públicas o encuestas para acceder a una parte amplia de la población objetivo. También se pueden consultar propuestas concretas con grupos específicos.

Las consultas o encuestas se pueden realizar en línea y fuera de línea. Pero cabe destacar que las consultas fuera de línea resultan especialmente útiles con los grupos marginados.



Indicadores:

- Aumento en el conocimiento y la comprensión del tema por parte del grupo objetivo.
- Cambios en las actitudes o comportamientos hacia el tema en cuestión.
- Participación activa en discusiones y actividades relacionadas con la sensibilización.



Cuando se usa: Cuando puede resultar apropiado

Existen proyectos, planes, soluciones claras y hay un conjunto limitado de opciones de cambio.

Las Gerencias desean mejorar sus proyectos vigentes y son capaces de incorporar los comentarios al respecto para hacerlo.

La sociedad civil comprende y se identifica con los proyectos, planes y soluciones.

La Gerencia puede tener una idea o preferir una determinada dirección de los planes y proyectos que quiere implementar, pero está abierta a incorporar sugerencias totalmente nuevas, o cuenta con un plan de ejecución que quiere someter a "prueba".

Las Gerencias reconocen el valor que puede aportar la sociedad civil a la evaluación de proyectos o planes del Programa.

Las Gerencias se comprometen a informar a la sociedad civil de cómo han repercutido sus aportaciones en el resultado final.

Las Gerencias necesitan el conocimiento técnico y los contactos de las partes interesadas para llevar adelante las decisiones de forma eficaz.

Cuando se usa: Cuando puede no resultar apropiado

- Cuando se requiere consultar o trabajar en conjunto en alguna materia para guiar la toma de decisiones.
- Las decisiones del Programa repercuten de forma significativa sobre la sociedad civil.
- Cuando se trata algún tema que no repercute ni es de interés de la sociedad civil.



Herramientas e instancias

Para más información sobre esto, ver la Guía de Herramientas e Instancias de Participación.

- Encuestas.
- Entrevistas individuales.
- Grupos focales.
- Reuniones públicas o internas.
- Plataformas deliberativas en línea (foros de discusión).
- Consulta a través de chats (en redes sociales, en aplicaciones móviles) o telefónicas.
- Consultas telefónicas.
- Talleres enfocados en grupos de reflexión.
- Buzones de sugerencias.



Objetivo: Colaboración y co-creación. Colaborar con las partes interesadas de la sociedad civil en la toma de decisiones relativas al Programa. Velar por que las partes interesadas de la sociedad civil estén dotadas para contribuir de forma activa al desarrollo y orientación de los proyectos, planes y soluciones implementadas por los Programas.



Compromiso por parte de la Gerencia del Programa:

Las Gerencias trabajan junto a los participantes en el desarrollo y diseño de soluciones, propuestas, proyectos y planes. Existe una relación más cercana y bidireccional entre las partes, y se valora la contribución activa de los participantes en la generación de ideas, la resolución de problemas y la planificación. La toma de decisiones es más compartida y se busca un consenso en la medida de lo posible.

A largo plazo, lo anterior requiere de recursos e involucramiento. Esto puede darse tanto al interior de la gobernanza como en comités específicos, mesas de trabajo o instancias colaborativas con la sociedad civil.



Rol de la sociedad civil:

El rol de la sociedad civil es de **participación colaborativa y trabajo conjunto**.



Elementos clave:

La colaboración es una modalidad de participación que, a diferencia de la consulta que es puntual, establece sistemas de participación permanentes.

Existen distintas modalidades de colaboración. En ciertas ocasiones los actores cooperan entre sí, comparten conocimiento y objetivos, pero actúan de manera individual. En otras ocasiones los actores se coordinan para optimizar los resultados de su quehacer aún individual, pero concertado con el colectivo. En una tercera alternativa, los actores actúan colectivamente y trabajan juntos (co-laboran). Convenir la modalidad de colaboración es el inicio obligado de todo proceso colaborativo.

Una posibilidad de colaboración es implicar a la sociedad civil para decidir de forma conjunta la estrategia general del Programa, o bien las medidas adecuadas para este. Ello puede darse de forma restringida con algunos actores, o mediante asambleas que reúnen a más personas dentro de un proceso democrático y deliberativo. También se puede realizar gracias a la participación relevante y a largo plazo de las partes interesadas de la sociedad civil en los comités específicos de los Programas.

Gracias a su experiencia y su relación con el territorio, la sociedad civil puede aportar en la formulación de indicadores y la compilación de datos que pueden ser útiles para el Programa.

La colaboración puede darse trabajando con la sociedad civil como aliados en la prestación de servicios del Programa, para lograr llevar a cabo proyectos o planes concretos dentro de la ejecución de la Hoja de Ruta.

Un elemento clave de la colaboración es que requiere que la Gerencia facilite documentos e información con el tiempo suficiente para que la sociedad civil pueda analizarlos.

Una condición básica para la colaboración es que exista un equilibrio entre el conocimiento y la capacidad de incidencia de los distintos actores.



Indicadores:

- Trabajo en equipo y cooperación entre diferentes partes involucradas.
- Contribuciones y aportes equitativos de todas las partes colaboradoras.
- Resultados o productos generados conjuntamente que reflejan la combinación de habilidades y conocimientos.



Cuando se usa:

Cuando puede resultar apropiado

Cuando las partes interesadas de la sociedad civil asumen como propio el Programa.

Se comparte una misma agenda por lo que se pueden distinguir beneficios adicionales del trabajo conjunto para todas las partes.

Se cuenta con tiempo y recursos suficientes para que la colaboración resulte valiosa.

Las Gerencias y las partes interesadas de la sociedad civil muestran determinación política, afán y empeño por tejer una alianza valiosa en torno al Programa.

Las Gerencias reconocen la necesidad de contar con el asesoramiento y la innovación que aporta la sociedad civil gracias a su experiencia, para dar con las mejores soluciones y se compromete a compartir el proceso de toma de decisiones.

Las Gerencias reconocen que es necesaria la participación significativa y a largo plazo de las partes interesadas de la sociedad civil en los procesos de coordinación y planificación de Programas.

Cuando se usa:

Cuando puede no resultar apropiado

Se cuenta con tiempo y recursos limitados.

El nivel de adhesión es escaso; por ejemplo, si la Gerencia ostenta de todo el poder (financiero, recursos) y prevé servirse de la colaboración para imponer soluciones.

La sociedad civil no muestra interés a largo plazo por aplicar y alcanzar soluciones; lo único que quieren es formar parte del proceso de toma de decisiones.

La sociedad civil y los Programas no tienen intereses comunes.

La sociedad civil y el Programa no tienen confianza mutua.



Herramientas e instancias

Para más información sobre esto, ver la Guía de Herramientas e Instancias de Participación.

- Inclusión de la sociedad civil en la Gerencia, Comité Ejecutivo, Comité Gestor, Órgano Consultivo (o similar) de los Programas.
- Asambleas.
- Grupos de trabajo (mesas de trabajo, comités permanentes o especiales).
- Talleres enfocados en la planificación conjunta y Hackatones.
- Prestación de servicios por parte de la sociedad civil.
- Alianzas y redes estratégicas.





Herramienta asociada a la etapa 4:

- *Definición de Canales de Comunicación*
- *Guía para Talleres Grupales*
- *Guía de Herramientas e Instancias de Participación*

Una vez comprendidos los niveles de la participación, es posible definir los niveles, canales de comunicación y estrategias de participación más apropiadas según las características del Programa, el objetivo de la participación y los tipos de actores identificados. Para ello, será necesario trabajar con toda la información recopilada en las etapas anteriores.

Para esta fase usted cuenta con la herramienta de *Definición de Canales de Comunicación*.

Adicionalmente, se recomienda que el proceso de decisión de los niveles de participación y de los canales de comunicación se haga de manera colectiva en talleres grupales que reúnan a los miembros de las gobernanzas de los Programas. Ello permitirá alinear mejor las necesidades con el diseño estratégico de las acciones a realizar. Para guiar de la mejor manera posible un taller grupal, usted cuenta con la herramienta *Guía para Talleres Grupales*.

Instrucciones de uso de la herramienta de Definición de Canales de Comunicación

La herramienta contiene una Tabla con 6 columnas: Grupos de Interés, Objetivo, Nivel de Participación, Herramientas e Instancias de Comunicación, Plan de Acción y Responsable.



Ejemplo: A continuación, se observa un ejemplo de la tabla completada.



Ilustración 11 – Ejemplo de cómo rellenar la planilla “Gestión de Partes Interesadas: Canales de Comunicación”

Gestión de partes interesadas: Canales de Comunicación

Grupo de Interés	Objetivo	Nivel de Participación	Herramientas e Instancias de Comunicación	Plan de Acción	Responsable
Fundación Costa Limpia	Ser aliados estratégicos	Colaboración	Correos electrónicos individualizados con información detallada.	1. Enviar un correo expresando interés de trabajar en conjunto. 2. Planificar la forma de acción. 3. Ejecutar la actividad.	Gerente del programa y Miembros del Equipo
Junta de Vecinos Palo Alto	Educar sobre temas ambientales	Sensibilización	Talleres enfocados en comprender un tema	1. Planificación de talleres enfocados en sensibilización de temas ambientales 2. Disusión de la instancia 3. Ejecución	Gerente del programa y Miembros del Equipo
ONG Unidos por el Bosque	Integrarlos a la gobernanza	Colaboración	Correos electrónicos individualizados con información detallada. Llamada Telefónica Reunión presencial	1. Enviar un correo expresando interés en su trabajo. 2. Invitarlos a una reunión de gobernanza a exponer acerca de su trabajo y organización. 3. Evaluar la posibilidad de invitarlos a participar de forma regular en la gobernanza del programa.	Gerente del programa
Asociación de consumidores de Hortalizas	Integrarlos a la gobernanza	Colaboración	Correos electrónicos individualizados con información detallada. Llamada Telefónica Reunión presencial	1. Enviar un correo expresando interés en su trabajo. 2. Invitarlos a una reunión de gobernanza a exponer acerca de su trabajo y organización. 3. Evaluar la posibilidad de invitarlos a participar de forma regular en la gobernanza del programa.	Gerente del programa
Gremio de Guías Turísticas Coquimbo	Integrarlos a la gobernanza	Colaboración	Correos electrónicos individualizados con información detallada. Llamada Telefónica Reunión presencial	1. Enviar un correo expresando interés en su trabajo. 2. Invitarlos a una reunión de gobernanza a exponer acerca de su trabajo y organización. 3. Evaluar la posibilidad de invitarlos a participar de forma regular en la gobernanza del programa.	Gerente del programa
Comunidad	Invitarlos a un evento del programa	Información	Avisos públicos: boletine y folletos entregados en la sede vecinal	1. Diseñar y hacer boletines y folletos informativos. 2. Comunicarse con la sede vecinal para difusión. 3. Dejar los boletines y responder a las posibles preguntas que lleguen a través de los canales de comunicación con la comunidad.	Miembro del Equipo

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detalla el paso a paso para completar la tabla:

Paso 1. Grupos de interés

En esta columna debe copiar la lista de grupos de interés definida en la Etapa 2 gracias a las cuatro fases de la Herramienta de Mapeo de Actores. Se recomienda copiar la lista en el orden de prioridad. Ello para dar cierto orden al trabajo, es decir, definir primero la estrategia de participación y comunicación de los actores que tienen prioridad 1, luego la 2 y para terminar la 3.

Paso 2. Objetivo

Esta columna se debe completar con el objetivo de la participación. En este punto, el gerente y equipo del Programa deben conversar y definir cuál es el objetivo general de la participación y por ende de la comunicación que se debe entablar con cada uno de los actores. Los objetivos están relacionados a las doce necesidades que se definieron en la etapa 1, y pueden ser, por ejemplo:

- **Para poder desarrollar las actividades del Programa:** Integrar al actor en la gobernanza.
- **Para obtener soluciones sostenibles y adaptadas a los territorios:** Organizar un Hackaton para resolver un problema común.



- **Para crear valor compartido:** Comenzar un diálogo en torno a un tema específico de interés común.
- **Para adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos:** Mantener contacto para estar informados acerca de temas del sector.
- **Para propiciar la descentralización y el empoderamiento local:** Generar una instancia de sensibilización para informar a dirigentes.
- **Para diseñar la estrategia de trabajo:** Organizar una consulta para informar un proyecto desde las bases.
- **Mejora de la gestión gracias a la innovación:** Mantenerse en contacto para estar al tanto de las innovaciones en temas de gestión en el sector.
- **Para implementar la hoja de ruta:** Conocer su trabajo para evaluar la posibilidad de trabajar en conjunto.
- **Para adelantarse a contingencias:** Generar una consulta para que los miembros de la sociedad civil puedan comunicar algo que les molesta.
- **Para no duplicar esfuerzos:** Conocer su trabajo, identificar espacios de redundancia y de colaboración.
- **Para encontrar nuevos beneficiarios:** Contactar porque son posibles beneficiarios del Programa.
- **Para encontrar aliados estratégicos de gestión:** Ser aliados en un plan de acción específico.

Paso 3. Nivel de participación

En esta columna, debe definir un nivel de participación para cada uno de los actores de la lista. Para ello se le recomienda basarse en la información contenida en la Etapa 3 del presente documento donde se definen los 4 niveles de la participación: información, sensibilización, consulta y colaboración. Asimismo, en la Etapa 3, se define el objetivo de cada nivel, el compromiso que implica por parte de la Gerencia del Programa, el rol de la sociedad civil que supone, se detallan algunos elementos clave e indicadores, y se indica cuando se usa y no se usa cada uno de ellos. Estos detalles, junto con la Guía de Herramientas e Instancias de Participación, permitirá a las gobernanzas de los Programas elegir el nivel de participación adecuado para cada actor.

Paso 4. Herramientas e instancias de comunicación

Esta columna la debe completar eligiendo los medios de comunicación que considera apropiados para cada actor y objetivo. Para ello se recomienda basarse en la información contenida en la Etapa 3 del presente documento donde se detallan las herramientas para cada nivel de participación, así como en la información contenida en la Guía de Herramientas e Instancias de Participación. Para completar esta columna se recomienda responder a



las siguientes preguntas:

- ¿A través de qué canales se podría comunicar con cada actor?
- ¿Qué canal resulta apropiado para comunicarme de forma efectiva?

Paso 5. Plan de Acción

Una vez definido el canal de comunicación debe definir como se llevará a cabo esa estrategia comunicacional. Para ello se le recomienda hacer un breve punteo preguntándose:

- ¿Cuáles son los pasos a seguir?
- ¿Cuál es la planificación de la difusión de mensajes?

Para lo último, puede apoyar su planificación de difusión eligiendo el tipo de convocatoria correspondiente a cada herramienta seleccionada. La Tabla 2 a continuación, presenta distintos canales de comunicación según tipo de convocatoria.

Tabla 3 – Ejemplos de canales de comunicación según tipo de convocatoria

TIPO DE CONVOCATORIA	EJEMPLOS DE CANALES DE COMUNICACIÓN
Convocatoria masiva 	<ul style="list-style-type: none">• Avisos públicos (anuncios en periódicos, publicaciones gratuitas y boletines, folletos y pósters, anuncios transmitidos por radio o televisión).• Publicaciones en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc.).• Comunicados de prensa enviados a medios de comunicación.• Publicidad en vallas publicitarias.• Publicidad en línea a través de Google Ads u otros servicios similares.• Correos electrónicos, mensajes de texto (SMS) o WhatsApps masivos.• Sitio web de la organización con información detallada sobre el evento.• Colaboración con influencers o celebridades para promocionar el evento.• Volantes distribuidos en lugares públicos.
Convocatoria reducida 	<ul style="list-style-type: none">• Cartas personalizadas con detalles sobre la invitación.• Llamadas telefónicas directas para extender la invitación.• Correos electrónicos individualizados con información detallada.• Mensajes de WhatsApp o aplicaciones de mensajería instantánea.• Invitaciones impresas entregadas en persona.• Reuniones cara a cara con los invitados.• Invitaciones a través de redes profesionales como LinkedIn.• Mensajes directos en redes sociales.• Comunicación a través de una aplicación de gestión de eventos.• Contacto directo con líderes de opinión o contactos personales de confianza.

Paso 6. Responsable

Para terminar, una vez completados los pasos anteriores, debe definir uno o más responsables encargados de llevar a cabo el plan de acción.



ETAPA V: Habilitar





Herramientas asociadas a la etapa 5:

- *Guía de Buenas Prácticas para la Habilitación*

Una vez definidos los niveles y herramientas de participación que se quiere implementar, es posible iniciar la habilitación. Dependiendo del nivel de participación, de las necesidades específicas y contextos de cada Programa, los objetivos y metodologías de dicho proceso serán distintos. Sin embargo, cabe destacar que mientras más elevado el nivel de participación, más importante será esta etapa. La habilitación es un proceso continuo, pero cobra vital relevancia al iniciar un proceso de participación.

La habilitación tiene diversas aristas:

Nivelación de expectativas:

Es importante dar a conocer los alcances de la participación para no generar expectativas demasiado altas o bajas que podrían perjudicar la participación. Así, se deben dar a conocer las reglas del juego (relacionadas a la gobernanza del Programa) y el nivel de involucramiento y compromiso esperado. Una herramienta útil para la nivelación de expectativa es proponer un calendario de las actividades a realizar. En efecto, contar con un calendario claro es fundamental para lograr un proceso de implicación valiosa de las partes interesadas, ya que estas pueden planificar y gestionar adecuadamente sus expectativas.

Objetivo común:

Los participantes deben comprender que la instancia busca resolver un objetivo común que los beneficia tanto a ellos como al Programa. En el caso de una participación que tiene un alcance informativo o de sensibilización, el objetivo común puede simplemente estar ligado a que la población esté mejor informada sobre el Programa o sobre un tema determinado. Asimismo, en el caso de la consulta o la colaboración, los objetivos pueden ser más específicos como la resolución conjunta de un problema o de una necesidad del Programa.



Lenguaje común:

Ponerse de acuerdo sobre un lenguaje común, comprensible por todas y todos para que el diálogo sea eficiente. En efecto, hay veces en que es necesario contextualizar qué apreciaciones se tienen de ciertas palabras y conceptos para no caer en malentendidos. Así, es importante indagar sobre las prácticas comunicacionales de los actores clave, respetando las culturas y asegurando efectividad comunicacional.

Información:

Dependiendo de la instancia que se organice, la Gerencia debe entregar previamente información clave a los participantes y asegurarse que ellos la comprendan. Así, es importante capacitar para que la información se traduzca en conocimiento con el fin de que todas las partes tengan la capacidad de comprender y procesar la información.

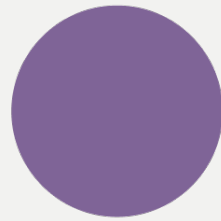
Habilidades de representación:

Se debe buscar fortalecer las habilidades de los líderes para recoger, comunicar y defender los intereses de sus representados. Lo importante es traer la opinión del colectivo a la mesa y no sólo la de un dirigente, y tener una visión clara de los intereses que se busca representar. Así, parte de la habilitación implica apoyar a los voceros a convocar, informar y recabar la opinión de sus representados: ello implica ayudarlos a que puedan expresarse correctamente, acompañarlos a las asambleas, asistir en la realización de las presentaciones, asegurarse de que entregó la información a todos los miembros del colectivo, entre otros.

El principal objetivo de la habilitación es que los actores puedan participar de la manera más horizontal posible y puedan representar sus intereses eficazmente. Asimismo, se busca que todos los actores puedan dar a conocer sus intereses y comprendan también, lo que defiende su contraparte.

Todas las partes tienen vacíos y sesgos. Por esto, el trabajo de habilitación debe hacerse de manera general. Este trabajo normalmente pasa primero por fortalecer a los actores por separado, de tal manera que expliciten la diversidad de intereses y no los dejen escondidos. De allí en adelante, la habilitación puede abarcar desde materias relacionadas con el tema o proyecto objeto de la instancia de participación, hasta habilidades de liderazgo como comunicación y negociación. El objetivo es reducir las brechas entre actores.

Para poder llevar a cabo esta etapa de la mejor manera posible, usted tiene a disposición la Guía de Buenas Prácticas para la Habilitación.



ETAPA VI:

Seguimiento



Herramientas asociadas a la etapa 6:

- *Matriz de Planificación y Monitoreo de Proyectos*
- *Evaluación de la Participación*

Un paso muy importante en el diálogo es determinar cómo será el proceso de seguimiento. Gracias a un seguimiento del proceso se podrán examinar los enfoques aplicados, detectar lagunas y escollos, así como alcanzar acuerdos sobre los siguientes pasos. Además, de este modo se puede contribuir a generar confianza y a fomentar el aprendizaje mutuo. En efecto, los procesos de evaluación y retroalimentación apuntan a mejorar la toma de decisiones de la gobernanza, favorecer su continuidad y dar legitimidad a las acciones emprendidas y la gestión de sus ejecutores.

El seguimiento está compuesto por dos elementos:

Monitoreo:

Se refiere al seguimiento continuo y basado en información detallada sobre el progreso o retraso de las acciones acordadas durante el proceso. El monitoreo permite determinar si se alcanzaron los resultados planificados para poder informar la toma de decisiones, identificar los errores para evitar repetirlos en el futuro, y promover los mecanismos y las prácticas exitosas. Asimismo, el monitoreo permite definir “frutos tempranos”.

Evaluación:

Se trata de un examen sistemático y objetivo que mide si se cumplieron los objetivos generales de un proyecto, y en este caso de la participación. El proceso de evaluación culmina en la elaboración de recomendaciones y lecciones que puedan informar al Programa. Indirectamente, las evaluaciones también sirven como medio para informar y difundir la iniciativa.

Teniendo claro el qué evaluar, hay que determinar el cómo, cuándo y quiénes evalúan. Del mismo modo, se debe acordar quién, cómo y cuándo se producen las instancias de retroalimentación a partir del seguimiento. Adicionalmente se deben contemplar los mecanismos de retroalimentación que permitan la reprogramación de objetivos y actividades si fuese necesario.



Una recomendación para reforzar el compromiso de los participantes en el proceso de participación es que los resultados del cumplimiento de los objetivos intermedios y los logros tempranos se monitoreen a través de actividades visibles y simbólicas, en sintonía con las prácticas culturales locales.

Para concluir, cabe resaltar que es clave tener una estrategia de comunicación externa al Programa para transmitir cuáles han sido los esfuerzos realizados por la Gerencia para integrar a la sociedad civil. Así, transmitir las lecciones de la experiencia, los compromisos que se toman y las acciones que se emprenden permite aumentar la credibilidad, confianza y la legitimidad del Programa frente a las partes interesadas de la sociedad civil y de la comunidad en general.

Para esta fase usted cuenta dos herramientas: para el monitoreo usted cuenta con la *Matriz de Monitoreo de Proyectos* y para la evaluación, con la guía *Evaluación de la Participación*.

Instrucciones de uso de la herramienta Matriz de Planificación y Monitoreo de Procesos de Participación

Como su nombre lo indica, la *Matriz de Planificación y Monitoreo de Proyectos ayuda a las Gerencias* y los equipos a organizar todas las acciones que debe organizar para concretar sus proyectos. Asimismo, esta matriz ayuda hacer el seguimiento continuo sobre el progreso o retraso de un proyecto. Esta matriz sirve para cualquier proyecto, pero su objetivo aquí es acompañar los procesos de participación.

La matriz está basada en diez variables que se detallan a continuación:

Necesidades:

Son las necesidades que justifican la integración de la sociedad civil, identificadas en la “Etapa 1: Definir las necesidades de participación” de la presente guía metodológica. Cada necesidad, es considerada como el “objetivo general”, y luego será desglosada en distintos “objetivos específicos” que son más concretos.

Objetivos:

Se trata de los “objetivos específicos” que componen cada necesidad. Son los objetivos concretos que busca conseguir el proceso de participación de la sociedad civil en los Programas, y también que permiten organizar el trabajo en distintas etapas. Se trata de la misma segunda columna de la planilla “Gestión de Partes Interesadas: Canales de Comunicación” mencionada en la Etapa 4 del presente documento.



Metas:

Es el desglose de los objetivos. Las metas deben ser aún más concretas que los objetivos. Dependiendo del objetivo puede haber una o varias metas. Se recomienda que estos indicadores estén en constante diálogo con el “Plan de Acción” de la planilla “Gestión de Partes Interesadas: Canales de Comunicación” mencionada en la Etapa 4 del presente documento.

Fecha de cumplimiento:

Cada meta debe estar asociada a una fecha de cumplimiento. Ello permitirá realizar el seguimiento del progreso de las metas en relación con las fechas programadas. Esto ayudará a identificar retrasos y adelantos. Para medir el avance, rellenar la casilla “Avances” de la variable “Fecha de cumplimiento” utilizando las alternativas previstas para ello. Es decir, “A tiempo”, “Adelantado” o “Atrasado”.

Indicadores clave de rendimiento (KPIs en inglés):

Los KPIs son los indicadores que permiten medir el éxito de cada una de las metas propuestas. Puede haber más de un indicador por meta. Estos indicadores pueden abarcar áreas como el alcance, el tiempo, el costo, la calidad y otros aspectos relevantes. Asimismo, pueden ser cuantitativos o cualitativos. Se recomienda que estos indicadores estén en constante diálogo con el “Plan de Acción” de la planilla “Gestión de Partes Interesadas: Canales de Comunicación” mencionada en la Etapa 4 del presente documento.

Medios de verificación:

Estos son los instrumentos que requerimos para verificar el cumplimiento de los indicadores. En función del indicador, estos medios de verificación pueden ser más o menos complejos, como por ejemplo organizar una encuesta de seguimiento de satisfacción, o bien contar los registros de participantes.

Acciones:

Se trata de lo que es necesario hacer para lograr el cumplimiento de cada una de las metas que componen los objetivos. En cierta forma, se trata del “to-do list”. Las acciones deben ser específicas y medibles para determinar si fueron realizadas o no.

Responsable y recursos humanos:

Indicar quién es el o la responsable de llevar a cabo cada una de las acciones listadas anteriormente. En función de cómo funcione cada Programa, también es importante asignar un equipo de trabajo a cada acción.



Resultado final:

Esta columna busca indicar si logró el objetivo. Se puede completar con: logrado, en proceso o no logrado.

Lecciones de la experiencia:

Esta columna busca dejar un espacio para comentarios respecto del aprendizaje que se hizo realizando cada una de las acciones. En efecto, el monitoreo también sirve para registrar y analizar las lecciones aprendidas a lo largo del proceso para aplicar mejoras en el futuro.



Ejemplo: La Ilustración 12 a continuación, muestra un ejemplo de cómo rellenar la matriz, con un proceso de participación ficticio.



Ilustración 12 – Ejemplo de cómo rellenar la planilla de Planificación y Monitoreo de Procesos de Participación

Necesidad	Objetivos		Metas		Fecha de cumplimiento		Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)			Acciones			Responsable y Recursos Humanos		Resultado final		Lecciones de la experiencia
	¿Cuáles son los objetivos específicos que queremos lograr?	¿Cómo llegamos a los objetivos específicos?	¿Cuándo tenemos que llegar al objetivo?	Avances	¿Cómo medimos las metas?	¿Con qué instrumento verificamos el cumplimiento de los indicadores?	¿Qué tenemos que hacer para lograr cada meta?	Avances	¿Quién está a cargo de cada acción?	Avances	¿Se logró el objetivo?	Comentarios					
1. Para obtener soluciones sostenibles y adaptadas a los territorios	¿Cuales son los objetivos específicos que queremos lograr?	¿Cómo llegamos a los objetivos específicos?	¿Cuándo tenemos que llegar al objetivo?	Avances	¿Cómo medimos las metas?	¿Con qué instrumento verificamos el cumplimiento de los indicadores?	¿Qué tenemos que hacer para lograr cada meta?	Avances	¿Quién está a cargo de cada acción?	Avances	¿Se logró el objetivo?	Comentarios					
10 Para adelantarse a contingencias	Identificar organizaciones para la consulta	Mapear las partes interesadas	15 de abril 2024	Adelantado	Cuatro fases del mapeo de actores realizadas.	Matriz de priorización de partes interesadas completa.	(1) Completar matriz de contextualización del Programa. (2) Completar la matriz de identificación de grupos de interés. (3) Completar la matriz de grupos de interés.	Hecho	Juan Pérez y equipo de investigación	Hecho	Logrado	La selección de las organizaciones debe principalmente tener en cuenta el nivel de actividad de la organización.					
		Seleccionar organizaciones que se invitarán a la consulta	15 de abril 2024	A tiempo	15 organizaciones seleccionadas.	Ficha de cada una de las organizaciones seleccionadas (información de contacto, datos clave)	(1) Seleccionar las organizaciones más prioritarias. (2) Realizar una ficha con la información de cada una.	Hecho	Juan Pérez y equipo de investigación	Hecho	Logrado	Es más efectivo llamar a las personas para agendar, ya que por mail no siempre contestan.					
2. Para obtener soluciones sostenibles y adaptadas a los territorios	Entrevistas individuales	Contar y agendar entrevistas	15 de mayo 2024	A tiempo	(1) 15 mails o contactos telefónicos realizados. (2) 12 entrevistas agendadas. (3) 10 entrevistas realizadas.	(1) Planilla con listado de entrevistas agendadas y realizadas (que cuente con información de fecha, lugar, participantes y duración). (2) Transcripción de entrevistas.	(1) Contactar a las organizaciones seleccionadas y agendar entrevistas. (2) Realizar la pauta de entrevista. (3) Transcribir entrevistas.	En proceso	Carola González, equipo de comunicaciones y equipo de investigación.	En proceso	En proceso	Es más efectivo llamar a las personas para agendar, ya que por mail no siempre contestan.					

Fuente: Elaboración propia.





Definir las necesidades de la participación"). Así, a lo largo del proceso, estas necesidades se habrán desglosado en diversos objetivos específicos que son los que se midieron gracias a la Matriz de Planificación y Monitoreo de Procesos de Participación.

Así, cada Programa cuenta con sus necesidades y objetivos específicos, por lo cual no es posible proponer un índice general que mida la calidad de la participación en cada uno de los Programas.

Por ende, los pasos a seguir que se proponen para poder medir si el objetivo general (o necesidad) del proceso de participación se cumplió es lo siguiente:

Paso 1. Cumplimiento de objetivos específicos:

Verificar que cada uno de los objetivos específicos se cumplieron. Ello será rápido gracias a la *Matriz de Planificación y Monitoreo de Procesos de Participación*.

Paso 2. Elaboración de una herramienta personalizada de evaluación:

Determinar un método de evaluación propio a cada una de las necesidades. En la herramienta de **Evaluación de la Participación** se dan algunas ideas respecto de dichos métodos de evaluación.

Paso 3. Reporte interno:

Una vez realizados estos dos pasos anteriores, debe haber un análisis interno de los puntos a mejorar y a conservar de la estrategia de participación. Así, la evaluación servirá para registrar y analizar las lecciones aprendidas a lo largo del proceso para aplicar mejoras en el futuro. Evalúa la eficiencia de los procesos y la utilización de recursos para identificar áreas de mejora.

