

Metodología

Círculos u Órbitas de Participación Ciudad Viva

© Ciudad Viva, Diciembre 2004.

1. Introducción

Bien estimulada y canalizada, la participación ciudadana es uno de los mayores activos con el cual puede contar cualquier intento de planificación y creación urbana. Para entender esto, es esencial entender que:

- Muchos ciudadanos son expertos en los temas y los territorios relevantes,
- La participación genuina crea un compromiso con y apoyo para las nuevas iniciativas y facilita la innovación (concepto de “apropiación: es apropiado y a la vez lo siento propio”),
- A menudo los ciudadanos están dispuestos a donar tiempo que de otra forma sería carísima (y nunca hay que abusar de esta realidad),
- El escrutinio ciudadano puede mejorar enormemente la calidad de un proyecto y, aunque no puede garantizar totalmente la transparencia, puede aportar significativamente a la reducción de prácticas cuestionables,
- La participación ciudadana en las etapas de diagnóstico, propuesta, implementación y evaluación, puede asegurar un apoyo mucho más amplio al producto final, reduciendo así la oposición, los conflictos, los boicots formales e informales de parte de potenciales usuarios, y así aportar a un mayor éxito en plazos menores de tiempo.

La participación ciudadana es a la vez arte y ciencia y los expertos en esta área son escasos. No es fácil construir una participación ciudadana efectiva y requiere de autoridades abiertas, ciudadanos comprometidos y, en el mejor de los casos, académicos y expertos dispuestos a poner sus conocimientos teóricos a la disposición de un proceso práctico, a veces donando algo de tiempo en su calidad de ciudadanos.

Hay muchas definiciones de la participación, algunas muy pobres. Por lo tanto, partiremos con la definición de lo que debe ser la participación ciudadana para lograr los aportes mencionados desde la perspectiva de Ciudad Viva y sus socios en este trabajo. La participación debe involucrar:

- La sociedad como un todo, y distintos niveles de gobierno, con los recursos y el espacio en el debate público necesario para construir organizaciones ciudadanas con múltiples capacidades;
- La construcción de procesos formales de participación a todo nivel de la toma de decisiones, particularmente en la evaluación, el análisis de la gama completa de

soluciones, la elección entre propuestas y proyectos, la evaluación ambiental de estos, su implementación, y su eventual evaluación y reajustes.

- El incentivo de participar informalmente en todo el ciclo del proceso de las tomas de decisiones; políticas de puertas abiertas; reuniones de todo tipo, incluyendo entrevistas, asambleas, audiciones públicas, presentaciones; encuestas; eventos participativos; etc.
- El financiamiento necesario para asegurar la calidad de la participación ciudadana. Estos recursos son menores comparados con los costos de los errores que se pueden evitar, los atrasos, y los cambios de último minuto que el descontento ciudadano puede significar.

2 Objetivos

Para Ciudad Viva, la participación ciudadana no es un mero grupo de acciones u obligaciones con los cuales se deben cumplir. Todo el contrario, como elemento fundamental del trabajo de Ciudad Viva, *la participación ciudadana es el motor de cualquier campaña o estrategia general*, cuyo fin es promover la sustentabilidad de nuestra sociedad, particularmente en todo lo que se relaciona con los espacios y los flujos, la cultura y el patrimonio urbano. Ciudad Viva suscribe la definición de la Comisión Brundtland de la sustentabilidad, como la capacidad de “responder a las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las capacidades de las futuras para satisfacer sus propias necesidades”¹. Creemos que la participación es un instrumento vital para construir la sustentabilidad en sus tres dimensiones: equidad social, cuidado al medio ambiente, y un desarrollo económico compatible con las otras dos dimensiones.

Los objetivos, entonces, de la participación son:

1. Informar, educar, comprometer a los residentes y usuarios de las ciudades para lograr procesos colectivos de profundo debate, ideas geniales, estudios serios, dudas y pasiones, *en un ambiente de igualdad*, independientemente de su clase social, religión, género, empleo, educación formal, u otros elementos que suelen jerarquizar las relaciones en nuestra sociedad.
2. Este proceso de relación y debate horizontal además debe reunir a la ciudadanía con sus autoridades, asesores técnicos, expertos de todo tipo, pares e impares, en un pie de igualdad, donde *el propósito no es enfocar los problemas, sino proponer y comenzar a construir soluciones* o simplemente cambios que pueden mejorar la vida en la ciudad. En este sentido, es muy importante que nos reunamos como *ciudadanos tod@s*, cada uno con su bagaje y sus conocimientos, pero libres de los roles que a menudo dañan la verdadera comunicación y trabajo en conjunto.
3. Las campañas que se implementan deben ser productos de esta amplia cooperación ciudadana-autoridad, con el apoyo de asesores expertos, creando amplios consensos sociales acerca de la importancia y el gran valor de la sustentabilidad en todas sus dimensiones.
4. A lo largo de este proceso, las campañas buscan incluir *toda la gama de actores*, reuniendo organizaciones e individuos representativos de la vasta diversidad que cobijan nuestras ciudades, aplicando técnicas de facilitación, comunicación, y enfatizando las

¹ Traducida al español según el original en inglés en “Our Common Future”, Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 11 Diciembre 1987. A/RES/42/187. Naciones Unidas. <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>

buenas relaciones humanas que subrayan esta estrategia en cada momento, cada contacto, cada encuentro.

3 Metodología

Niños, sean curiosos. No hay nada peor (yo lo sé) que cuando la curiosidad se detiene. No hay nada más represivo que la represión de la curiosidad. La curiosidad da luz al amor. Nos casa con el mundo. Forma parte de nuestro amor loco y perverso por este planeta imposible que habitamos. La gente se muere cuando la curiosidad se pierde. Se tiene que descubrir, conocer. ¿Cómo se puede hacer una revolución de verdad, antes que sepamos de qué estamos hechos?

Graham Swift, *Waterland*.

3.1 Base de La Metodología

Nuestra metodología de participación ciudadana parte desde las típicas características de los habitantes y usuarios de estos espacios compartidos, de creación colectiva (como dijo Mumford), que constituyen nuestras ciudades. Como los niños, que nunca juegan con sus juguetes según las reglas que se imaginaban los diseñadores, las personas nunca ocupan el espacio público como pensaron sus diseñadores. Los espacios más exitosos reconocen esta realidad y la trabajan como parte de su diseño, reglamentación, uso. El espacio de los peatones y ciclistas y de los seres vivos en general es por sobre todo un espacio público, un espacio compartido, y debe ser tratado desde esa perspectiva, tomando en cuenta la gran necesidad de mejorar la *civilidad* entre las personas para hacer más amable la ciudad.

Durante sus años de trabajo, Ciudad Viva ha desarrollado una metodología de participación única, que ha sido premiado en varias ocasiones (ver Currículo) por prestigiosas instituciones nacionales e internacionales. Parte de la base de que la participación se practica a través de círculos u órbitas, que representan niveles de compromiso que varían desde un nivel de compromiso nulo, en los espacios externos a la participación, para luego avanzar hacia espacios con cada vez más interés e inversión de energía propia, hasta llegar a un compromiso fuertísimo con el proceso y el producto que nace de él.

3.2 Elementos de la Metodología

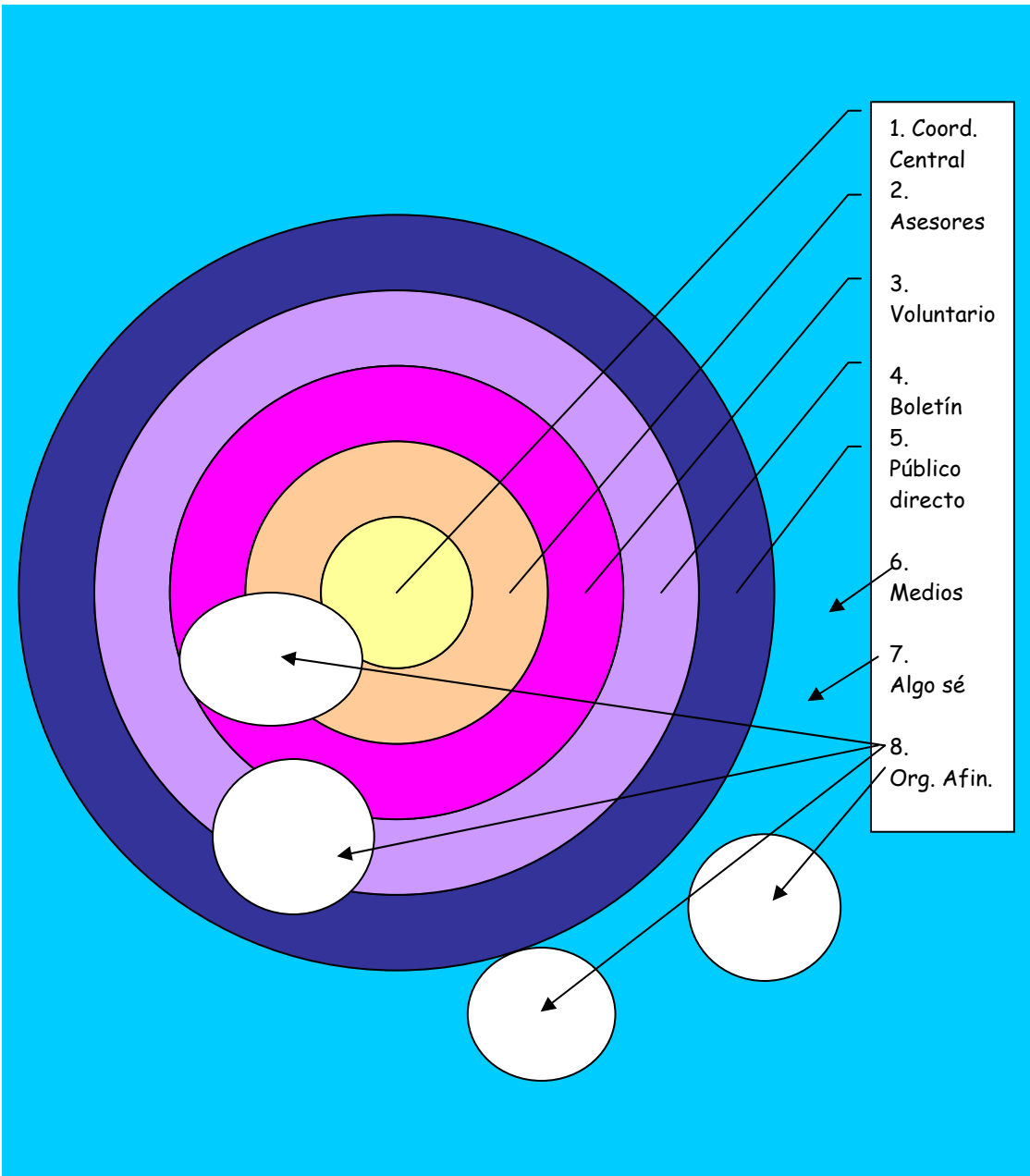
Para el propósito de esta campaña, destacamos una serie de elementos metodológicos que consideramos claves, específicamente:

- **Facilitación** respetuosa y horizontal, utilizando las técnicas de educación popular, participación, educación cívica desarrolladas por Paolo Freire, Antanas Mockus, las organizaciones de la sociedad civil canadiense, y otras experiencias relevantes.
- **Una estrategia de comunicaciones** que incluye distintos medios destinados a llegar y fomentar el desarrollo de estos círculos de participación y facilitar la pasada de las personas de un círculo externo a uno más interno (de menor a mayor compromiso: Ver Estrategia de Comunicaciones)
- **Un tipo de organización que maximiza el contacto personal**, que aprovecha el típico “zumbido” de noticias, boca a boca, puerta a puerta, volanteo y otros tipo de comunicación barrial, inyectándole información de buena calidad a estos sistemas naturales de las sociedades humanas
- **Una serie de herramientas específicas, entre ellos un tipo de encuentro enriquecido**, la “charrette”, un taller de planificación colectiva y consensual, que va mucho más allá de la típica participación formal con la presentación de un proyecto, seguido por comentarios del público, sin mayor intercambio y que se utilizará en el segundo año de esta campaña, focalizándose en zonas donde haya surgido algún problema, sub-uso o conflicto en relación a las nuevas ciclovías que se

irán construyendo. La charrette se distingue de otros tipos de participación por su calidad (reúne a todos los actores relevantes en condiciones de igualdad) y porque forma parte del ciclo completo de toma de decisiones, en vez de ser simplemente una consulta en un momento dado, sobre una propuesta ya formulada y difícil de cambiar.

- **Actividades y eventos entretenidos**, que hacen sonreír y disfrutar, que crean un espíritu de equipo entre tod@s los participantes, y que responden al ser humano como un todo, con racionalidad, sueños y sensualidad. Si alguien sonríe, es más fácil que diga sí.
- Una estrategia que enfatiza **un contacto permanente a lo largo del proceso**, en vez de un par de momentos en el tiempo, y que construye una base comunitaria dispuesta a acoger la sustentabilidad como una forma de vida, una estrategia para mejorar la calidad de vida, y la base de campañas específicas en la medida que avanza su implementación.

Figura 1: Metodología de Ciudad Viva Órbitas o Círculos de la Participación



Todos se mueven en su órbita alrededor de las otras. La gravitante es el "sol" amarillo del medio. En el caso de un proyecto, el núcleo más comprometido y activo son el equipo de coordinación y los equipos técnicos, de trabajo de campo y otros que se arman para llevarlo a cabo.

El propósito del trabajo comunicacional y participativo es atraer personas "sueltas" (sin afiliación inicial) hacia la organización/actividad, partiendo con un primer paso (círculo exterior) y luego, invitando y dándole un camino que se acerque y se comprometa cada vez más con los objetivos del proyecto.

De esta forma, los círculos (desde afuera hacia adentro) representan las siguientes posiciones:

- 8. Formas blancas – Otras organizaciones afines, amigas, etc. que saben del proyecto y se integran en momentos puntuales.
- 7. Zona celeste – Alguna vez he visto o leído algo sobre CV en los medios de comunicación, he respondido a una encuesta, etc.
- 6. Sé algo de la organización; me llega información (La Voz, Viva la Ciudad, boletín-e) regularmente.
- 5-4. Me llega una invitación a participar en algún evento, considero ir. (4) Voy y digo algo.
- 3. Tengo una participación activa, por ejemplo participo de un equipo asesor que acompaña a los equipos técnicos del proyecto en momentos específicos e informo a mis vecinos, miembros de mi organización.
- 2. Ayudo a organizar eventos y actividades. Dirijo alguna actividad.
- 1. Me integro a la organización como miembro permanente.

Una vez que alguien entra a cualquier órbita es trabajo del equipo de participación y equipos técnicos trabajar por retenerl@ y lograr que entre a los círculos de mayor compromiso.

© Ciudad Viva
Diciembre 2004.

3.3 Objetivos específicos de la participación

En el caso de este proyecto, la participación ciudadana no es un mero grupo de acciones u obligaciones con los cuales se deben cumplir. *La participación ciudadana es el motor de este proceso*, cuyo fin es llegar a una ciudad más sustentable en múltiples dimensiones. Por lo tanto, sus fines específicos incluyen:

a) **Informar, educar, comprometer a los residentes y usuarios** de la ciudad de Santiago para lograr un proceso colectivo de profundo debate, ideas geniales, estudios serios, dudas y pasiones, para lograr metas específicas, cuyos costos y beneficios han sido medidos y discutidos por los ciudadanos *en un ambiente de igualdad*, independientemente de su clase social, religión, género, empleo, educación formal, u otros elementos que suelen jerarquizar las relaciones en nuestra sociedad.

b) Este proceso de relación y debate horizontal además **debe reunir a la ciudadanía con sus autoridades, asesores técnicos, expertos** de todo tipo, pares e impares, en un pie de igualdad, donde *el propósito no es enfocar los problemas, sino proponer y comenzar a construir soluciones* o simplemente cambios que pueden mejorar la vida en la ciudad. En este sentido, es muy importante que nos reunamos como *ciudadan@s tod@s*, cada uno con su bagaje y sus conocimientos, pero libres de los roles que a menudo dañan la verdadera comunicación y trabajo en conjunto.

c) Al final del proceso, **el Plan que emerge debe constituir un producto de este amplio proceso ciudadano-autoridad**, con el apoyo de todos los equipos técnicos alimentando un resultado que goza de un amplio consenso y de mucha energía y compromiso *de parte de cada uno*, individual y colectivamente, para llevarlo a cabo.

d) Para lograr estos objetivos, este proceso busca ser inclusive de *tod@s los diferentes actores*, reuniendo organizaciones e individuos representativos de la vasta diversidad que cobija el centro de nuestra ciudad, aplicando técnicas de facilitación, comunicación, trato humano que subrayan esta estrategia en cada momento, cada contacto, cada encuentro.

3.4 Ciclo de Decisiones y Herramientas Claves

Cuadro 1. Escalera de la participación ciudadana*		
1	Control ciudadano	Algún grado de poder ciudadano
2	Poder delegado	
3	Sociedad entre actores	
4	Paternalismo	Algún grado de participación, pero más que nada simbólico
5	Consulta	
6	Información	
7	Terapia	No es participación
8	Manipulación	
* Elaborada por Arnstein, Sherry, "A Ladder of Citizen Participation," Journal of the American Institute of Planners 35, no. 4 (julio 1969), pp. 216-24.		

Ya data de 1969 esta reveladora "escalera" de la participación ciudadana desarrollada por Sherry Arnstein. Sin embargo, a menudo vemos políticas estatales de participación que se queden en los primeros y más bajos peldaños, sin incorporar una participación verdadera. Creemos importante tener conciencia de esta escalera, y notar que Ciudad Viva apunta a un nivel de participación que varía entre los niveles 1-3 de la escalera, y que logre dejar atrás las versiones diluidas representadas por muchas de las metodologías aplicadas actualmente en Chile.

Recuadro 1 **El ciclo de toma de decisiones o resolución de un problema**

1. La pregunta: Se define el problema.
2. La respuesta: Se identifica una serie de posibles soluciones.
3. Se estudian y contrastan las soluciones, para identificar sus costos y beneficios, en términos monetarios, sociales y ambientales.
4. Se ordenan las soluciones según diferentes criterios y eventualmente se escoge una (o varias).
5. Se implementa la solución.
6. Se evalúa y ajusta la solución.

Para este propósito, creemos muy importante identificar la participación ciudadana en relación al punto en el proceso de toma de decisiones donde está inserto. El ciclo de toma de decisiones/creación de proyectos/implementación de políticas, se puede diagramar como de ve en el Recuadro 1. Típicamente la participación ciudadana ocurre solamente en la etapa 3 y a menudo esto significa que las opiniones de las personas o no son tomadas en cuenta, o se limitan a la oposición a una de las soluciones, sin poder influir a favor de otras que puede parecer preferible.

La participación ciudadana que propone y ejerce Ciudad Viva conlleva un contacto directo entre los ciudadanos y las autoridades que estudian el problema y que deciden e implementan la solución. Ocurre en cada etapa del ciclo de toma de decisiones, puesto que toda etapa es vital para llegar a una óptima solución que realmente funcione y resuelva el problema original (y ojalá otros también, sin crear problemas nuevos).

O sea, difiere profundamente del modelo de participación actual en Chile, donde las autoridades o el sector privado elabora un proyecto, y a lo más lo presenta al público para que pueda conocerlo, hacer algunas preguntas y observaciones, sin incidir en el planteamiento del problema, la búsqueda de alternativas de solución, y la toma de decisiones en sí. Por esto mismo, esta metodología ocupa algunas de las mismas herramientas de participación (reuniones, exposiciones, etc.) pero típicamente las ocupa de manera distinta (incorporando paneles de opiniones diferentes y a veces contradictorias, para apoyar la toma de decisiones, en vez de la típica exposición unilateral del proponente) y también ocupa otras herramientas diferentes. Estas pueden ser campañas en el caso de una participación conflictiva, la que surge cuando se presenta un proyecto ya prácticamente terminado, y la ciudadanía tiene poca posibilidad real de influir en su evaluación, rechazo o implementación. O estas herramientas pueden ser aquellas aptas para ser utilizadas en otros momentos del ciclo, particularmente en las etapas de identificación del problema y consideración de posibles soluciones, cuando normalmente no hay mucho conflicto (si puede haber debate), la decisión no está tomada, y los ciudadanos tienen posibilidades reales de influir significativamente en las decisiones que se toman.

Las herramientas de esta metodología de participación, algunas institucionales y otras aptas para aplicar en grupos de diferentes tamaños, como parte de proyectos o campañas específicas, incluyen:

3.4.1 Menús de Soluciones

3.4.2 Charrettes

3.4.3 Formación de grupos temáticos y territoriales

3.4.4 Apoyo a grupos existentes (Juntas de Vecinos, Sindicatos y Asociaciones Gremiales, agrupaciones de ciclistas, etc.)

3.4.5 Campañas participativas

3.4.6 Talleres, seminarios, congresos, encuentros organizados por Ciudad Viva u otras instituciones

3.4.7 Instancias informales de coordinación con las autoridades relevantes

3.4.8 Fondo para iniciativas locales

3.4.9 Instancias institucionales

- Áreas de Ciudad Viva
- Organizaciones fundadoras de Ciudad Viva
- Unidades de Ciudad Viva

4. La Importancia de Combinar Grupos Ad Hoc con Instituciones Permanentes

En un trabajo futuro haremos una descripción más detallada de estas herramientas. Por ahora, comentaremos que un elemento fundamental de este trabajo es crear instancias permanentes, capaces de persistir e insistir en los temas, las propuestas y las inquietudes ciudadanas, puesto que hemos visto como estos, planteados solo una vez, tienden a morir, sin lograr posicionarse dentro de la agenda política. Esto se basa en un análisis más detallado de la experiencia de Ciudad Viva, desde que partió como Coordinadora NO a la Costanera Norte y después de su transformación en una corporación sin fines de lucro.

Para resumir los cambios que esto ha significado en términos de su capacidad de convocar, apoyar, incentivar participación ciudadana en distintos temas y ámbitos, incluimos los siguientes cuadros, que resumen lo logrado en este sentido.

Cuadro 2: Características organizativas comparadas		
	Coordinadora (1995-1999)	Ciudad Viva (2000-2005)
Actitud hacia la participación	Algo forzado, una obligación	Un estilo de vida
Sentimientos principales	Humillación, miedo, temor a un abuso de parte de las autoridades, inseguridad, desconfianza generalizada	Amistosa, apoyo mutuo, satisfacción, auto-confianza, confianza mutua, cautela pero en general confianza con el otro
Conocimientos	Sin experiencia, buscando ayuda e información	Experimentada, comparte información, ayuda a otros, ayuda mutua
Capacidades	Varían mucho	Se comparten más entre el grupo, y al mismo tiempo este permite más especialización en diferentes temas.
Organizaciones y otros miembros	Muchas organizaciones formales e informales, cierta oposición entre los dos, y los intereses distintos de los diferentes grupos	Muchas organizaciones formales e informales que trabajan juntos, aprovechando las fuerzas y minimizando las debilidades de cada uno
Continuidad	Vida y muerte permanente de organizaciones, en la medida que cambian los líderes	Continuidad de temas y apoyo a la continuidad de las organizaciones, aunque problemas persisten
Recursos	Varían mucho, y también el acceso a los recursos existentes	Posee recursos propios importantes y tiene acceso a otros recursos también
Relaciones con las autoridades	Mucho conflicto y unas pocas alianzas	Debate sigue, pero existe una cooperación sustancial en ciertos proyectos específicos
Información	Se va acumulando conocimientos, pero también se pierden con facilidad	El conocimiento se acumula, crece, y se comparten los beneficios dentro de la organización y con otras organizaciones
Tipo de	Forzada, a través del conflicto	Se gana un nivel de participación

participación		mucho mayor a través de iniciativas y propuestas concretas. Igual surgen conflictos cuando no se consultan a los grupos afectados
Tipo de asociaciones	Se crean lazos dentro de cada organización, se comienza a tejer redes y establecer contactos y lazos con otros grupos	Existen fuertes lazos internos y entre dirigentes de mayor tiempo en el grupo, y se crean lazos "puentes" con grupos diferentes, incluyendo una amplia gama de ONGs, autoridades, e instituciones

En términos específicos del manejo de recursos, el siguiente Cuadro detalla como esto ha ido cambiando.

Cuadro 3. Gestión de recursos comparada	
Coordinadora	Ciudad Viva
Improvisada	Más organizada
Basada en identidades locales, muy específicas	Basada en la identidad, pero se ha ensanchado
"Bolsillos vacíos", sentido de impotencia, de no tener nada	Capacidad creciente de reunir fondos, de todas maneras aún se viven momentos de crisis por la falta de recursos
Los recursos que existen son fragmentados. No existe una capacidad de manejarlas ordenadamente.	Los recursos existentes se manejan bien y se comparten. Se aprende a "sacarles el jugo"
Principalmente generadas a través de actividades puntuales: <ul style="list-style-type: none"> • Remate • Peticiones de donaciones • Eventos ocasionales 	Una estrategia permanente y multifacética <ul style="list-style-type: none"> • Remate • Cuotas mensuales de amigos y dirigentes • Comidas mensuales • Financiamiento a través de proyectos • Participación en licitaciones relevantes • Generación de productos y servicios propios, consistentes con los objetivos de la organización
Se reúnen fondos para metas específicas (ej. Pagar el abogado)	Se reúnen fondos para metas específicas, dentro de un plan general de sustentabilidad de la organización
Ninguna capacidad de ahorrar o invertir	Capacidad de ahorrar e invertir
Todos los recursos pertenecen a miembros individuales, así que se pueden utilizar en calidad de préstamo para actividades específicas. Incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Computadores • Teléfono y fax • Correo electrónico • Sitio web • Amplificación • Todo trabajo se realiza con voluntarios 	Actualmente la organización arrienda o es dueño de recursos considerables: <ul style="list-style-type: none"> • Computadores • Un centro de documentación y oficinas para funcionarios y voluntarios • Amplificación • Pequeño equipo de funcionarios, permite integración de un grupo mayor y más diverso de voluntarios • Cámaras y grabadora digital • Unidad audio visual, actualmente en creación • Taller de impresiones, actualmente en creación
No se piensa en el futuro	Se desarrolla e implementa un Plan de Autonomía, consistente con los objetivos de la organización, que puede incluir ciertos negocios al estilo: <ul style="list-style-type: none"> • Autoshare

	<ul style="list-style-type: none">• Bikeshare• Arriendo de bicicletas• Turismo urbano sustentable• Importaciones de accesorios para bicicleta• Desarrollo de proyectos inmobiliarios no convencionales• Consultorías y consorcios• Servicios audiovisuales• Servicios de diseño e impresión• Arriendo de equipos• Publicidad de apoyo a los medios impresos y radiales
--	---

En términos del ciclo de participación, los siguientes gráficos contrastan el típico ciclo con la opción de Ciudad Viva de conformar una organización permanente, con una capacidad de continuidad, para así ir acumulando recursos múltiples, en vez de ir juntando y gastando, una y otra vez, eternamente (disculpa pero aún no he tenido tiempo para traducirlos).

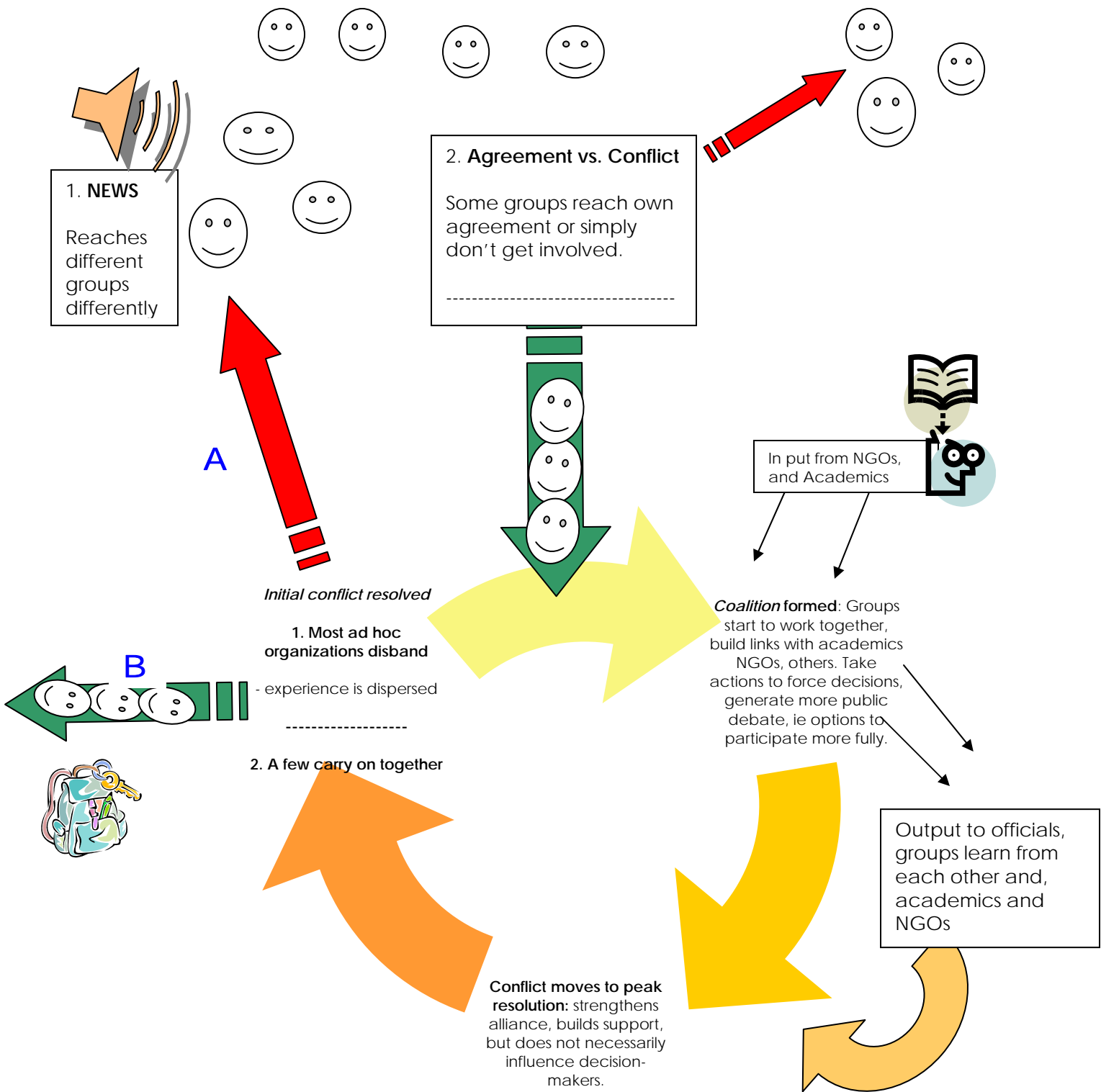


Figure 1
The Short-Lived Participatory Cycle
Two outcomes (A and B) are possible, the most common being that with the resolution of the conflict (favourable or otherwise) the groups return to their original dispersion. The second possible outcome, however, is that they create a permanent institution that permits accumulating the lessons learning and applying them to new propositions. See next Figure.

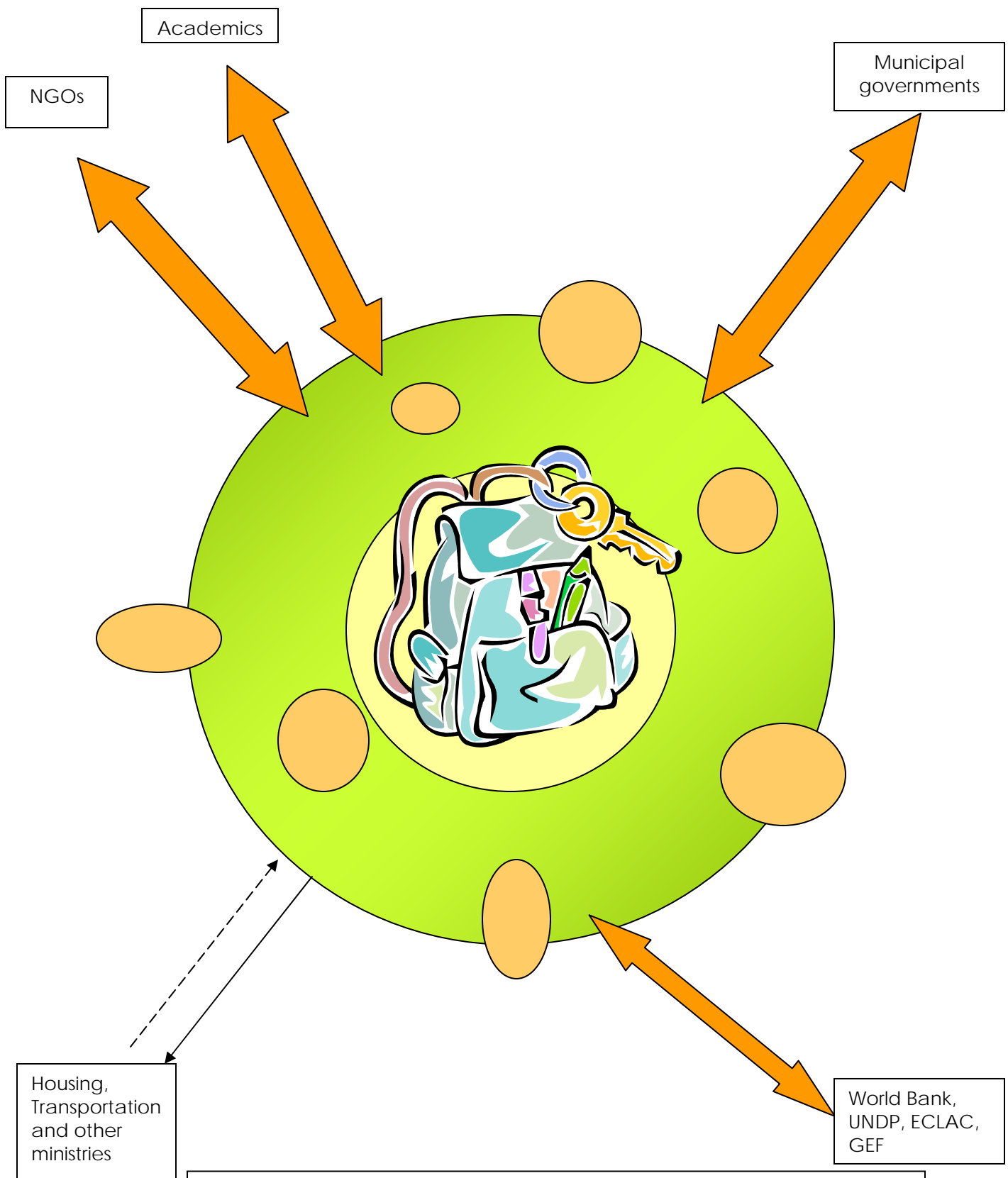


Figure 2:
A Cumulative Participatory Cycle
 At this stage, a committed nucleus of staff and volunteers provide the basic structure for a permanent organization that brings together resources, aspirations and the networks formed during the conflict, enriching all three, providing continuity to local organizations, which continue to function as independent bodies and collectively through Living City. Ties with other bodies consolidate and become ongoing and relatively frequent (thicker arrows) or infrequent but more ongoing (thinner arrows).

5. Estrategia Participativa de Comunicaciones (fortalecimiento círculos de participación)

5.1. Objetivos:

1. Informar ampliamente de cualquier actividad participativa a los actores relevantes, particularmente autoridades de todo nivel de gobierno, residentes y usuarios, empresas de diferentes tamaños, organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales y otros interesados, con el objetivo de interesar, motivar y comprometer su participación y liderazgo en este proceso innovador de planificación urbano participativo.
2. Informar a los santiaguinos y los chilenos en general a lo largo del proceso, para invitar también su participación en el proceso, aun en un grado menor, y permitir que esta experiencia se conozca y eventualmente se duplique.
3. El propósito general de estos dos objetivos es, además, *crear un sentido de pertenencia* que permita a las personas sentirse dueñas de este Plan en la medida que se va haciendo, y a lo largo del proceso.

5.2. Observaciones iniciales

Es vital escoger cuidadosamente el nombre comunicativo para cada proceso de participación. Debe ser corto, significativo, no burocrático, y fácil de usar como dominio en la red, en panfletos, lienzos, pancartas, trípticos, etc. Como ejemplo, aquí empleamos el nombre “Viva Santiago” como ejemplo para el propósito de este documento de trabajo.

La estrategia comunicativa incorpora algunos elementos clásicos de cualquier campaña de información a través de los medios de comunicación masivas. También, como elemento estratégico en el proceso participativo, se incorporan a los medios comunitarios o “propios”: estos son medios de comunicación que pertenecen a las comunidades afectadas.

Las razones del trabajo con los medios masivos son bastante claros y conocidos así que no entraremos en mayor detalle aquí. Las razones para trabajar también, e intensivamente, con los medios comunitarios son porque:

- A diferencia de la publicación y difusión de múltiples folletos por diferentes propósitos creativos, el uso de medios propios con una identidad específica (creada a través de los textos, el estilo, “la voz” que ocupan, las cartas y opiniones que contienen, el diseño y otros elementos) crean una identidad fácilmente reconocible y por lo tanto fomentan la sensación de un proceso participativo continuo a lo largo de la preparación del Plan; constituyen un tipo de medio de comunicación de gran llegada, credibilidad e interés al nivel de comunidades – representan un tipo de comunicación más personal;
- Pueden enfocar con mucho mayor precisión el público que los recibe y participa en su producción, reduciendo distorsiones y aumentando la “puntería” de las respuestas que ofrecen;
- Son esencialmente participativos en sí: son más accesibles que los medios masivos (para leer – su distribución es gratis; y para aportar – se invitan a colaboradores interesados y se publican más cartas sobre los temas de interés), especialmente en este caso, donde su misión específica será fomentar, expresar y reforzar la participación en el proceso de debate del Plan Viva Santiago;

- Crean un espacio de comunicación horizontal, que aumenta el sentido de pertenencia a un grupo humano o comunidad que (en este caso) busca mejorar la calidad de vida en esta zona céntrica de la ciudad;
- Se mantendrán a lo largo del proceso, para que la gente no se sienta abandonada, excluida o dejada de lado después de los procesos de mayor contacto personal con el Plan (las charrettes, las invitaciones personales, entrevistas, etc.), fomentando una sensación de mayor de conexión y apropiación del proceso.

5.3 Componentes Comunitarios (Medios Propios)

5.3.A. Comunicaciones impresas (una propuesta típica, que por supuesto se adapta a las circunstancias):

- 8 números de la publicación, estilo Voz de la Chimba, *Viva Santiago*, que con un tiraje de 10.000 ejemplares, informará a lo largo del proceso de lo que están haciendo los distintos equipos, de cómo está progresando el plan, y qué lo que están preguntando-opinando (incluyendo páginas para cartas, opiniones y editoriales, además de reportajes).
- Folletos explicativos de las Charrettes
- Invitaciones a las charrettes y otras actividades
- Carpetas informativas para las charrettes, con las propuestas y otra información relevante
- Otros materiales surtidos.

5.3.B. Comunicaciones radiales:

- Programas de radio periódicos dedicados a los temas del Plan Viva Santiago a lo largo del proceso, dos veces al mes, a través de medios amistosos a las comunidades.

5.3.C. Comunicaciones locales:

- Debe haber un pequeño fondo que permita que instituciones locales – juntas de vecinos, comités ecológicos y otras organizaciones locales puedan publicar un boletín o folleto expresando su punto de vista a sus miembros y otros interesados.

5.3.D. Comunicaciones audiovisuales:

- Se prepara, como parte de la estrategia de Experiencias Internacionales, una serie de videos cortos que permitan realzar temas relevantes de ciudades en otras partes de Chile y el mundo, para ser ocupados en las charrettes y otras sesiones.
- Se prepara un documental de mayor duración (aproximadamente 1 hora) sobre el proceso de preparación del Plan, para dejar constancia de la experiencia, permitir que sirva en capacitación para otros procesos parecidos, y aportar al sentido de comunidad que se busque crear, al mostrar como las personas de diferentes estamentos han participado juntos en la creación del Plan Viva Santiago.

5.3.E. Comunicaciones virtuales:

- Se diseña y mantiene un sitio web, con un dominio específico del proyecto, enlazado con los sitios de los miembros del consorcio y otras instancias interesadas (ONGs, municipalidades, gobierno regional, nacional), que tenga el máximo de información a lo largo del proceso y que permita la inclusión de opiniones de tod@s l@s interesad@s.

5.3.F. Red de la “Comunidad Viva Santiago”

- Se crea, a lo largo de cualquier proceso participativo, una red basada en una lista de individuos, organizaciones, autoridades, consultores, empresas y otr@s interesad@s, la red de comunicaciones recibirá regularmente información acerca del progreso, y que ofrece amplias posibilidades de debatir, ofrecer opiniones, criticar y proponer. Esta red es esencialmente electrónica, pero también incluye sub-listas para envíos por fax, por mano, y otros medios, boletines de comunicación interna, actas y otras informaciones a las personas relevantes.

5.4 Componente Medios Masivos

A lo largo del proceso del participativo, se realiza una serie de actividades que invitan a la prensa a cubrir el proceso. Estas incluyen iniciativas tales como:

- Se invitarán a los medios a hacerse “socios” de este proceso, apoyando con su cobertura, publicidad, artículos y otros elementos, según el caso y su voluntad.
- Conferencias de prensa (por lo menos tres: al iniciar el proceso, invitando a las primeras charrettes, invitando a la charrette final, invitando al evento final)
- Un boletín mensual, de una página que se enviará a una lista de periodistas interesados a lo largo del proceso, cultivando una relación mayor y animándolos a conocer más a fondo este proceso.
- Eventos que realzan los temas, valores y contenidos del proceso y del Plan como producto, según los otros elementos, especialmente la Estrategia de Experiencias Internacionales, donde se propone organizar un seminario con invitados internacionales y locales, al estilo del seminario “Muévete por tu ciudad”, organizada por Ciudad Viva, el PNUD, el Banco Mundial y la CEPAL en 2003.
- Se explora la posibilidad de darle mayor difusión a los videos y otros elementos relevantes de este proceso, a través de algunos trabajos de cooperación con canales de televisión locales, tanto de TV abierta, como por cable.

5.5 Equipo típico

El equipo típico consiste en:

- Un(a) periodista a cargo de producción de textos para la Voz-Viva Santiago, el sitio web, los folletos, las carpetas y otros materiales escritos, bajo la dirección del equipo de comunicación de Ciudad Viva.
- Un(a) periodista a cargo de la producción de los videos que forman parte de la Estrategia de Experiencias Internacionales.
- Un camarógrafo ¼ jornada.
- Un(a) productor(a) a cargo de la preparación de los programas de radio. Jornada parcial, dos días por semana. (Los anfitriones y entrevistados del programa siguen siendo voluntarios.)
- Un(a) diseñador(a) a cargo de la creación y mantención del sitio web y el diseño y diagramación de la Voz-Viva Santiago.
- Un(a) encargado(a) de alianzas estratégicas que será responsable de las relaciones con los medios de comunicación, instituciones, autoridades, empresas y otros interesados que quieren aportar a este proceso, y también apoyará a los periodistas en momentos de mayor actividad.

La distribución de los materiales impresos típicamente será responsabilidad del equipo de participación de Ciudad Viva, puesto que deben formar parte de la estrategia general de mantener una visibilidad entre la comunidad y ofrecer un contacto personal a lo largo del proceso.

Programación comunicaciones (detalle)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
III. Formación equipo y capacitación														
I.1 Publicación Voz-Viva Stgo														
I.2 Programa de radio	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
I.3 Creación y distribución del Fondo Comunitario.														
I.4 Prep., viaje y filmación audiovisual														
I.4 Edición videos														
I.4 Prep. Video proceso														
I.5 Sitio web: diseño														
I.5 Sitio web: mantención														
I.6 Preparación listas Red Viva Stgo.														
I.6 Adiciones importantes Red Viva Stgo.														
II. Conferencia de prensa o equivalente*														
Evaluaciones y correcciones estrategia														

* Desayuno con la prensa, lanzamiento del plan, actividad callejera, etc.

2=2 veces al mes.

ANEXO: Un ejemplo de un posible Proceso de Participación ocupando la metodología de Ciudad Viva.

Esta sección toma en cuenta que en esta metodología la participación ciudadana no es un punto momentáneo de contacto y consulta, sino una parte integral de todo el proceso de preparación del plan, a lo largo de las siguientes fases:

- a. Preparación, investigación, diagnóstico inicial
- b. Diagnóstico participativo, consideración de alternativas, propuesta inicial
- c. Afinamiento de la propuesta, trabajo en detalle de los distintos elementos.
- d. Finalización y aprobación de la propuesta
- e. Acercar Chile al mundo y acercar el mundo a Chile: Integración de las experiencias internacionales (ver sección abajo)
- f. Implementación y evaluación (esta última fase sigue a la preparación del Plan y por lo tanto no está cubierta por este trabajo)

Cuadro Resumen de la Participación

Fase	Tarea	Responsable	Duración
Inicio del proyecto	1. Preparación y capacitación del equipo	Ciudad Viva	Mes 1
a. Preparación, investigación, diagnóstico inicial	2. Estudios iniciales, incluyendo perfil del área, identificación de cuatro subsectores de trabajo con sus actores, agentes relevantes, dinámicas propias, particulares de participación, organizaciones existentes, necesidades y probables problemas (“nudos”). Análisis de experiencias extranjeras relevantes e implementación de la estrategia experiencias internacionales/ visita demostrativa (ver Estrategia Experiencias Internacionales)	Equipos técnicos, con apoyo desde el trabajo en terreno del equipo de participación	Meses 2-3
	2.a. Catastro en terreno: Los miembros del equipo de participación visitan las áreas definidas, conocen a la gente, se reúnen con sus organizaciones, negocios, instituciones, y ONGs, informándoles de este trabajo, invitando a participar, pidiendo consejos basados en el conocimiento local de estos actores.	Equipo participación	Mes 2
	2.b. Seguimiento en terreno: Con el apoyo de la Voz-Viva Santiago (ver comunicaciones) y otros materiales relevantes se invita a la charrette, persona a persona, puerta a puerta donde sea posible, por escrito y con confirmación y reconfirmación por teléfono y correo-electrónico.	Equipo participación	Mes 3
	2.c. Preparación de los Menús y presentaciones de otros temas para las charrettes.	Equipos técnicos	
b.	3. Charrette: Taller de planificación	Equipo de	Meses 4-5

Diagnóstico participativo, alternativas y propuesta inicial	intensiva y participativa. Se harán cuatro charrettes , según el perfil del área desarrollada en la primera fase, correspondiendo cada una a un sector/espacio dentro del Área total.*	participación, facilitadores, con apoyo de los equipos técnicos.	(4 charrettes)
c. Afinamiento de la propuesta, trabajo en detalle	4. Preparación primer borrador del Plan. Este trabajo lo liderarán los equipos técnicos de los diferentes miembros del consorcio, con consulta a las comisiones elegidas en las charrettes respectivas. Estas comisiones deben incluir una representativa gama de actores relevantes: residentes, usuarios, empresas de todo tamaño, instituciones culturales y otras, Organizaciones No Gubernamentales, representantes de los relevantes organismos de gobierno local, regional y nacional, y otros asesores relevantes. Esta etapa irá acompañada de un trabajo permanente de comunicaciones (ver Estrategia de Comunicaciones) para mantener informada a la gente y crear una continuidad, sentido de pertenencia y un mayor compromiso con el proceso y, finalmente, con el producto.	Equipos técnicos y equipo de participación	Meses 6 - 10
d. Finalización y aprobación de la propuesta	5. Charrette Final: Esta jornada será una charrette plenaria, donde participan todos los equipos técnicos, actores relevantes, para recibir el Borrador del Plan para sus últimos ajustes, cambios, mejoras.	Equipo de participación, Equipo de producción de Ciudad Viva	Mes 11
	Los equipos técnicos, con consulta con la comisión de asesores representativa de la comunidad, preparan la versión final del Plan.	Equipos técnicos y comisión de asesores comunitarios	Meses 12-13
	Esta versión final del Plan será presentada formalmente a las autoridades relevantes y los ciudadanos de Santiago en un evento final, de espíritu informativo, festivo y de mucho compromiso con la etapa que vendrá, de implementación, evaluación y ajustes futuros. Las actividades serán decididas por los participantes, pero pensamos en algo que representa el trabajo, con actividades callejeras, desfile, exposición del Plan, "living abierto", y otros implementos.	Equipo de participación, destacando en el acto mismo los dirigentes de los diferentes estamentos que se han destacado por su visión en este proceso	Mes 14
e. Acercar Chile al Mundo-El Mundo a Chile	6.a. Preparación de Reportajes de Experiencias de Otras Ciudades para las primeras charrettes	Equipo Audiovisual/ Comunicaciones	Mes 1
	6.b. Preparación y realizaciones de visitas a	Secretaría	Entre

	otras ciudades	Técnica, asesores internacionales, Dirigentes Ciudad Viva, según el país	meses 5- 10
	6.c. Preparación y realización de seminario internacional con invitados ilustres de otras ciudades, actores de nuestro proceso y tomadores de decisión.	Secretaría técnica, equipo de producción Ciudad Viva, equipo de cooperaciones	Mes 12

ANEXO La Charrette

Charrette significa carreta. Nace de la combinación de urgencia y calidad que exigían los exámenes a los estudiantes en la Escuela de Bellas Artes del Siglo XIX en Francia. Al momento de entregar, pasaba una *charrette* (carrito), siendo tal el apuro y el entusiasmo de los estudiantes que – para ganar unos minutos más – se subían a la *charrette* y seguían escribiendo mientras éste terminaba de recoger los trabajos de todos.

Hoy, este término renace bajo el alero del “Nuevo Urbanismo” en EEUU y otros países donde es utilizado por comunidades, arquitectos y urbanistas para definir un proceso comprimido en el tiempo, durante el cual se reúnen los actores claves de un territorio – comunidad, empresas, usuarios, instituciones, autoridades y expertos – quienes trabajan juntos intensamente para cumplir con una meta, que normalmente involucra entregar un proyecto o tomar una decisión.

El proceso se hace a través de etapas de retroalimentación y diálogo, donde todos los participantes, en grupos de trabajo que permitan una buena mezcla de visiones, van generando diferentes alternativas de acción. Luego se trabajan con todos los demás participantes para llegar a acuerdos claves. Se busca lograr una proyección y un diseño que permita a todos los usuarios, habitantes y actores del sector sentirse satisfechos. Los productos finales en general son factibles y aceptados por la gran mayoría. El resultado es una visión y plan de acción concreta para un cambio positivo.

En el caso de esta propuesta, hay cuatro charrettes, uno para cada subsector de Santiago (definido durante el primer mes de perfilación de la comuna), que ocurren durante el cuarto y el quinto mes del proyecto, seguidos por un trabajo intenso de los equipos técnicos, con consulta a una comisión compuesta de representantes elegidos en cada charrette. En el mes 11, se hace una charrette “plenaria” para reunir a todos los subsectores, temas, recibir, debatir y aprobar la versión final de la propuesta para el Plan.

Cada charrette se adapta a la realidad de las condiciones locales, personalidades, perfiles, necesidades y “nudos” (problemas más duros) de cada subsector. Según las condiciones locales, puede incorporar actividades apoyadas con dibujos y/dibujantes que trabajen en la sala con el grupo, caminatas por los lugares relevantes, presentaciones de temas candentes, etc. La estructura básica consiste en:

Día 1 (jornada parcial, plenario), apertura, explicación del proceso, bienvenida y actividad para que los participantes se conozcan.

Día 2 (jornada completa): *Mañana*: En grupos reunidos según tema principal de interés y con la asistencia de los actores relevantes, los equipos técnicos presentan un borrador inicial con el diagnóstico de las condiciones, necesidades, posibles propuestas, estructuras orgánicas, posibles estrategias financieras, para recibir los comentarios de los participantes, los cuales pasan a formar parte del diagnóstico final.

Tarde: Se enfocan las soluciones, considerando las alternativas. Para hacer esto, los equipos de participación, con apoyo de los técnicos, presentan “Menús de Soluciones”, un menú para cada tema que se trata (transporte, legalidad, institucionalidad participativa, difusión del plan, patrimonio, urbanismo, estructura orgánica, estrategia financiera). Los participantes forman comisiones por tema, discuten los Menús de solución para llegar a una lista de prioridades para enfrentar los temas destacados por el diagnóstico y esCuadrocer la pauta para el trabajo de elaboración del plan.

Día 3 (jornada parcial): *Mañana*: Se termina el trabajo de la tarde anterior, en grupo y luego en plenario se intercambia los puntos destacados del trabajo de cada grupo. También se elige representantes para las diferentes comisiones comunitarias que trabajarán con los equipos técnicos en la próxima etapa de elaboración del Plan. *Mediodía*: Se termina con un almuerzo de camaradería.

ANEXO INCORPORACIÓN DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

Acercar Chile al mundo y acercar el mundo a Chile: Estrategia de Experiencias Internacionales

Esta metodología, si bien está probada y fogueada en condiciones netamente chilenas, refleja en profundidad la experiencia en este rubro de muchos otros países y ciudades, particularmente Canadá, Francia, Uruguay, Argentina y Holanda, puesto que personas de estos países han participado en su elaboración, como miembros y dirigentes de Ciudad Viva. Además, dirigentes de esta organización han viajado a las siguientes ciudades en su búsqueda por conocer otras experiencias y traer sus mejores frutos de regreso a Santiago: Vancouver, Toronto, Boston, Salzburgo, Montreal, Nairobi, Bogotá, Quito, Lima, Buenos Aires, Montevideo, París, Ámsterdam, Chicago, Nueva York. También hemos estudiado estas experiencias a través de una amplia bibliografía en estos temas (ver Anexo: Referencias para la Participación Ciudadana).

Nuestro equipo se compone de individuos y colectividades chilenos y extranjeros, con un amplio conocimiento de las tendencias urbanas en el mundo (ver también Anexo Referencias Participación Ciudadana). Por estas razones, para el punto 7, p. 45, Diseño y puesto en marcha de una Estrategia Participativa, nos pareció interesante aplicar un acercamiento estratégico y participativo a este tema. Esta decisión se basa en la idea de que necesitamos acercar Chile al mundo y acercar el mundo a Chile, para que la gente involucrada en este proceso se empape de estas experiencias, se entusiasme, y tenga ganas de hacerlas trabajar dentro de su realidad. Para este propósito, hemos integrado tres elementos que potencian enormemente las posibilidades de una experiencia demostrativa involucrando experiencias extranjeras exitosas:

I. Pre-Charrette: Una serie de reportajes de alto nivel sobre temas claves en ciudades de América Latina, Norte América y Europa, que se realiza durante el primer mes del proyecto, para ser presentados como elementos que construyen un lenguaje común, inspiran e incentivan el trabajo de las charrettes (ver descripción abajo).

II. Post-Charrette: Envío de Visitas a algunas ciudades, organizadas por nuestra Secretaría Técnica, para miembros del equipo, representantes de los diferentes estamentos interesados (en general, con cargo a sus propios presupuestos en el caso de parlamentarios, concejales, empresarios, y con algún apoyo para dirigentes vecinales y otras personas de menores recursos). La idea es poder "entusiasmar" a partir.

III. Pre-Charrette Final: Recepción de Visitas desde algunas ciudades quienes participan en un seminario internacional sobre temas relevantes, con representantes interesantes para los temas centrales del Plan que va emergiendo, por ejemplo el Alcalde Livingston de Londres, Enrique Peñalosa o Antanas Mockus de Bogotá, en un centro simbólico como la CEPAL u otro lugar apropiado. Ciudad Viva tuvo una experiencia muy exitosa de este tipo con la visita de Enrique Peñalosa a Chile durante el proyecto Muévete, Agosto 2003.

ANEXO EQUIPOS TÍPICOS Y EVALUACIONES

Típicamente, el equipo de participación ciudadana consiste en:

- Una responsable de Participación, experta en el tema de participación ciudadana y la metodología de Ciudad Viva.
- Líderes de Participación, uno(a) para cada área de trabajo que se ha definido.
- Asistentes de participación, cuyo trabajo es ayudar en el catastro, en la distribución de los materiales, etc. y quienes se encargan de conocer a la gente, las instituciones y las dinámicas de los sectores relevantes. También, trabajan en actividades y eventos, con participación de la gente local.
- Una persona a cargo de la coordinación de base, con capacidad de secretaría electrónica / telefónica, que apoyará el trabajo en terreno de este equipo, respondiendo preguntas, enviando comunicación, y aportando a la coordinación y administración de la participación ciudadana con el trabajo de los equipos técnicos.

Evaluaciones

Las evaluaciones constantes juegan un papel importante en este proceso, para permitir el máximo de ajuste de la metodología a las idiosincrasias de la gente, los lugares y los procesos que se van dando a lo largo de este trabajo. Son importantes para mantener el equilibrio entre el trabajo duro y los momentos de ensueño, acercamiento, debate y conclusión que forman una parte esencial de cualquier proceso de planificación colectiva, particularmente cuando las personas involucradas son tan diversas. Por esto, se parte con una evaluación inicial; hay momentos de evaluación específica antes de y después de las charrettes; y en preparación para las actividades finales.

También hay una evaluación final, destinada a examinar la experiencia, rescatando los errores y los éxitos, para poder hacer un breve pero útil informe que sirva de guía en futuras experiencias de esta naturaleza.

En general, las evaluaciones consistirán en reuniones de análisis de todos los miembros del equipo de participación, para recoger el máximo de información acerca del progreso de este proceso. Después de la encuesta inicial habrá una evaluación basada en sus resultados; después de las charrettes contaremos además con los cuestionarios que se piden a los participantes llenar, con su visión de la experiencia. Al final de la última charrette también habrá cuestionarios respondidos por los participantes. Al final del proceso, se hará una evaluación con todos los equipos, para conocer las opiniones de los técnicos y otros a esta experiencia de participación ciudadana.

Durante estas jornadas se examinará el involucramiento de los distintos agentes en el proceso, sus debilidades y el nivel de realización de sus potencialidades, desarrollando propuestas específicas para suplir falencias, responder a las dudas y temores que van surgiendo, y también aprovechar lo máximo las propuestas y la creatividad que se va descubriendo en el camino.

ANEXO Un típico Plan de Actividades

	1	2	3	4		5	6	7	8	9	10		11	12		13	14	
1. Preparación y capacitación del equipo	■	■	■															
2. Estudios iniciales, incluyendo experiencia internacionales	■	■	■	■							■			■				
2.a. Catastro en terreno		■	■	■		■					*		■	■				*
2.b. Seguimiento en terreno/Preparación charrettes		■	■	■			■	■		■	■		■	■				
2.c. Preparación de Menús y presentaciones				■							■							
3. Charrettes						■	■						■					
4. Preparación Primer Borrador del Plan						■	■	■	■	■	■							
5.a. Charrette Final													■					
5.b. Evento Final, presentación formal del Plan.																■	■	
Evaluaciones y correcciones estrategia	■			■		■					■		■					■

* Puesto al día. Después de la última revisión este catastro quedará al servicio de la etapa implementación.