



# I . I . R . S . A

INICIATIVA PARA LA INTEGRACION DE LA INFRAESTRUCTURA REGIONAL SURAMERICANA

C O M I T E   D E   C O O R D I N A C I O N   T E C N I C A



## PROGRAMA REGIONAL DE CAPACITACIÓN

### METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO EASE-IIRSA<sup>1</sup>

#### PAUTA MÓDULO 6. EVALUACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO, EASE-IIRSA. PARTE III: PROCESOS PARTICIPATIVOS

**ELOÍSA TRÉLLEZ SOLÍS**  
Consultora BID

---

<sup>1</sup> *La idea y conceptualización original de la Metodología de Evaluación Ambiental y Social con Enfoque Estratégico EASE-IIRSA, al igual que su diseño, estructuración y desarrollo, ha sido iniciativa y responsabilidad de la Corporación Andina de Fomento- CAF. Durante su elaboración, la CAF ha contado con la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo- BID. El Programa Regional de Capacitación sobre la Metodología EASE -IIRSA ha sido propuesto por el BID, contando con la participación de la CAF para su diseño y ejecución. Marzo de 2008.*

**PAUTA MÓDULO 6.  
EVALUACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL CON ENFOQUE  
ESTRATÉGICO, EASE-IIRSA. PARTE III: PROCESOS PARTICIPATIVOS**

**FICHA SINTESIS**

**Objetivos:** Proporcionar elementos conceptuales y operativos que permitan insertar la participación como un aspecto clave en la Metodología IIRSA-EASE; Aportar consideraciones relacionadas con la gestión de conflictos, la perspectiva de género y la interculturalidad, como factores que requieren ser abordados para llevar a cabo procesos participativos de amplia cobertura; Presentar metodologías apropiadas para promover procesos participativos, en diversas condiciones y con distintos actores sociales.

**Propósito:** Servir de referencia teórica y práctica para los responsables de incorporar procesos participativos en la aplicación de la Metodología IIRSA-EASE, en los países miembros de IIRSA y con los diversos grupos de proyectos.

**Conceptos centrales analizados:** Se abordan los principales conceptos y etapas de la participación, su relación con la gestión de conflictos, considerando perspectivas de género e interculturalidad. Se comentan los momentos de inserción de la participación en el marco de la Metodología IIRSA-EASE. Finalmente, se señalan algunos de los principales mecanismos de consulta, difusión y validación, y algunas de las metodologías apropiadas para estos procesos, junto a los criterios básicos para su selección.

**Contenidos de la pauta:**

- Qué es la participación?
- Cuáles son las etapas de la participación?
- Cuál es la relación entre procesos participativos y evaluación ambiental estratégica-EAE?
- Cuál es la relación entre la participación y la gestión de los conflictos?
- Es necesario insertar perspectivas de género e interculturalidad en los procesos participativos?
- Dónde se inserta la participación en la metodología IIRSA-EASE?
- Cuáles son los principales mecanismos de consulta, difusión y validación y qué metodologías pueden aplicarse para promover la participación?
- Bibliografías y referencias

**Anexos:**

- Anexo 1. Manual de participación pública. Austria
- Anexo 2. Manual de técnicas participativas. Bolivia
- Anexo 3. Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. España
- Anexo 4. Resolución de los pueblos indígenas sobre IIRSA
- Anexo 5. Manual de participación pública de la RCRA-EPA

**PAUTA MÓDULO 6.**  
**EVALUACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO, EASE-IIRSA.**  
**PARTE III: PROCESOS PARTICIPATIVOS**

## 1. ¿QUÉ ES LA PARTICIPACIÓN?

La participación puede comprenderse como la integración activa de la ciudadanía en procesos de toma de decisiones y en acciones concretas relacionadas con ellas, en ámbitos sociales, culturales, económicos o políticos.

La participación de los ciudadanos y ciudadanas en procesos orientados a la sustentabilidad, se relaciona estrechamente con la posibilidad de diseñar colectivamente escenarios de futuro y, en tal sentido, actuar conjuntamente para alcanzarlos, tomando como base la expectativa de alcanzar mejores condiciones de vida para la sociedad, asumiendo parámetros de respeto ambiental y de equidad social.

La diferenciación entre **participación ciudadana** (la que incluye a los individuos o a grupos de ciudadanos, en general) y **participación pública** (donde se busca involucrar a los afectados (*stakeholders*) como personas o grupos representativos, negociadores, clubes, asociaciones de profesionales, etc.) permite orientar los procesos asumiendo en primer término que el hecho mismo de la participación en proceso de planificación de futuros es un derecho ligado directamente con la democracia y la construcción de la sustentabilidad.

Es un proceso que permite, por diversos mecanismos y rutas, involucrar a la población, las autoridades locales, las instituciones públicas y privadas, las organizaciones comunitarias y a los diversos sectores sociales, culturales y empresariales, en planes, programas y proyectos relacionados con sus realidades. Se trata de un compromiso, de un derecho y de un deber, en el cual se busca que las personas se conviertan en protagonistas de las transformaciones y aporten a la construcción de las alternativas de futuro.

Las partes interesadas pueden así ejercer influencia sobre las decisiones y tomar parte activa en la ejecución de las actividades relacionadas con ellas.

Este protagonismo implica que los ciudadanos y ciudadanas dispongan de una buena información y se establezcan líneas de comunicación que permitan la recepción de comentarios, sugerencias, críticas y observaciones referidos a dichos planes, programas y proyectos.

La ciudadanía que resulta involucrada en los diversos procesos, se configura dentro de un espectro amplio de la llamada sociedad civil, en la cual no solo se incluye a las organizaciones no gubernamentales, sino también a los sindicatos, los gremios, las organizaciones religiosas o culturales, las instituciones académicas, las organizaciones de base o comunitarias, etcétera.

Para lograr la participación ciudadana se requiere desarrollar un sentido de pertenencia, que se vincula estrechamente con la identificación de las preferencias y los intereses de los diversos grupos involucrados.

Toda participación social debe conllevar principios de pluralismo, transparencia, inclusión social, claridad y respeto cultural así como sentido de la oportunidad.

La labor de promoción de la participación, que se traduce en una actitud positiva de “escucha” de las inquietudes, experiencias y sugerencias de las personas de diversos sectores sociales, dentro de procesos de desarrollo, proporciona elementos fundamentales para conciliar y enriquecer las propuestas institucionales, gubernamentales o intersectoriales, con quienes van a ser sus beneficiarios, o con aquellos que tendrán acceso a acciones que favorezcan, retrasen o promuevan las acciones previstas.

La vinculación de los hombres y de las mujeres de una determinada localidad o de un grupo humano relacionado con los proyectos o los procesos de cambio o de transformación en situaciones específicas, hace referencia fundamentalmente a la verdadera concepción de la democracia, que no concluye con la posibilidad de votar en las elecciones, sino que se traduce en procesos de verdadera acción constructiva. Se relaciona, por tanto, con la puesta en práctica de mecanismos de amplia cobertura, que incluyan a quienes *son parte* de las situaciones, a quienes quieren *tomar parte* en ellas y desean también *tener parte* de los beneficios, desde sus criterios y visiones.

Participar implica construir. Desde una mirada comunitaria, sectorial o grupal, quiere decir diseñar y apoyar la construcción del futuro de manera colectiva, insertarse en la acción creativa para un mejor mañana, donde todos y todas se sientan partícipes e identificados con las metas y con los caminos para llegar a ellas.

## 2. ¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE LA PARTICIPACIÓN?

En principio, se consideran, en los procesos vinculados con el desarrollo y la sustentabilidad, cuatro etapas secuenciales de la participación ciudadana o pública:

Participación de Base, o etapa de acceso y análisis de la información.

Participación Intermedia, o etapa de consultas.

Participación Vinculante, o etapa de toma de decisiones.

Participación Ejecutora, o etapa de implementación participativa.

Las características de cada etapa son las siguientes:

- **Participación de Base, o etapa de acceso y análisis de la información.** En esta etapa se trata de dar a conocer las informaciones, estudios, análisis y documentación formal o no formal, referente a las situaciones relativas a los temas de trabajo. Para ello, se precisa determinar las vías y mecanismos para aportar la información a los diversos actores: Páginas web, archivos documentarios, boletines, bibliografía básica, artículos y documentos oficiales, sistemas de alerta informativa, sesiones de información a grupos, apertura de espacios físicos de consulta en oficinas de gobierno, etc. Es útil también el uso de listas de chequeo o control, para definir la relevancia y/o la presencia de los datos principales y de los

contenidos requeridos para realizar los análisis del caso. A fin de que esta información llegue a todas las personas que formarán parte del grupo participante, se precisa conocer los niveles formativos existentes entre las personas involucradas para acceder a estas formas de llegada de la información, así como las posibilidades reales de su acceso a TICs y a otros medios que desean emplearse. De acuerdo con los resultados de este análisis, se definirán los mejores mecanismos y las vías alternativas para que se logre acceder y comprender adecuadamente la información básica requerida.

Esta etapa incluye, además, la realización de un amplio proceso de motivación dirigido hacia los actores que serán parte de las futuras acciones y que están vinculados con los diversos momentos a nivel de los PPP.

- **Participación Intermedia, o etapa de consultas.** Esta etapa está relacionada estrechamente con la anterior, en el sentido siguiente: las consultas serán fructíferas en la medida en que los consultados y consultadas conozcan y comprendan adecuadamente las informaciones de base, a fin de poder expresar de manera clara y pertinente sus observaciones y opiniones.

Determinados los actores clave que van a participar, por su número y posibilidades de representatividad, sus características sociales, profesionales, étnico-culturales, de género y nivel etéreo, se establecen los mecanismos más adecuados para la realización del proceso de consulta. Entre los métodos más aplicados están los encuentros públicos, la realización de paneles mixtos con expertos y público, las sesiones de debate abierto, las encuestas, las entrevistas estructuradas o semi estructuradas (personales o grupales), las técnicas de consulta de expertos, como la técnica Delphi y otras, promoción de reuniones sectoriales para la expresión de sus posiciones específicas, etc.

Un elemento de trabajo, acorde con los propósitos centrales de esta etapa, es la aplicación de procesos de construcción colectiva de futuros, que incluyen la posibilidad de creación de consensos, en los cuales se pueden emplear técnicas diversas, tales como la modelización, la mediación, los análisis estructurales para la creación de escenarios convergentes, etc.

- **Participación Vinculante, o etapa de toma de decisiones.** Dada la importancia de contribuir positivamente a la toma de decisiones, el proceso participativo de esta etapa requiere la aplicación de medios especialmente diseñados para lograr resultados adecuados. En tal sentido, son de utilidad los denominados Grupos de Estudio o de Trabajo especializado, las Mesas de Convergencia Intersectorial, las sesiones grupales y/o sectoriales de análisis de los consensos obtenidos en la etapa anterior, etc.

Esta etapa requiere establecer, con toda claridad, las opciones reales de vinculación de los aportes provenientes de la participación en la toma de decisiones. Es decir, debe ser claro para los diversos actores, la forma, alcances y alternativas existentes para que los resultados de los procesos participativos sean incluidos de manera coherente y transparente, en las decisiones a tomar.

- **Participación Ejecutora, o etapa de implementación participativa.** Esta etapa, corresponde a las opciones y al interés y/o necesidad existentes en los PPP, de

que exista una participación concreta en la implementación misma. Los condicionantes para que esta etapa se lleve a cabo apropiadamente, están vinculados con la buena realización de las etapas anteriores, dado que si la población participante ha sido incluida y considerada en ellas, es altamente probable que se encuentre en condiciones y con el interés suficiente y necesario para incorporarse a las acciones sobre las cuales ya ha conocido y ha opinado previamente

### **3. ¿CUAL ES LA RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS Y EVALUACIÓN AMBIENTAL ESTRATEGICA- EAE?**

El abordaje de la Evaluación Ambiental Estratégica EAE es innovador, por cuanto entre sus objetivos se plantea asegurar la integración de consideraciones sociales, ambientales y económicas en procesos de planeamiento, programación y elaboración de políticas, además de detectar impactos, evaluar y comparar opciones alternativas de desarrollo en proceso de debate, y producir contextos más adecuados a futuras propuestas de desarrollo.

A los componentes técnicos y procesales característicos de la EAE, se suma un componente estrechamente ligado con los procesos participativos. Se trata del componente denominado “de comunicación, participación e involucramiento” de agentes, el cual asegura la difusión de la información y el cruce de las diversas perspectivas y enfoques, proporcionando así una visión integrada que proviene de procesos participativos en correspondencia con los problemas en estudio, los tiempos requeridos y el tipo y naturaleza de los sectores involucrados.

En este sentido, la EAE emplea el diálogo, la persuasión y las negociaciones como técnicas importantes durante todo el proceso. Así se establece un marco de participación que reconoce la existencia de diversas formas de opinión, de distintos enfoques, dentro de un marco de gobernabilidad institucional.

Al elaborar el contexto para una EAE, se plantea la identificación de las interacciones y/o de los conflictos intersectoriales, estableciendo además un foro apropiado para los diversos actores, junto con una estrategia de comunicación e involucramiento.

En las 6 etapas que prevé la Metodología EAE adoptada por el Banco Interamericano de Desarrollo, existe una clara inserción de los elementos de participación. La etapa No. 3, denominada “Definición del abordaje participativo”, se determinan los agentes clave, se elabora el plan de comunicación y se establecen los mecanismos concretos de participación.

### **4. ¿CUAL ES LA RELACIÓN ENTRE LA PARTICIPACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS?**

Los conflictos surgen, son ciertamente inevitables en diversas circunstancias del transcurrir de los procesos sociales, culturales, económicos y políticos. Un conflicto se expresa en el momento en el cual dos opiniones, interpretaciones o percepciones de una situación o fenómeno dados, resultan ser contradictorias y no se encuentra, en una

primera instancia, la manera de conciliarlas. Puede surgir, también cuando se intentan alcanzar metas u objetivos que no resultan ser compatibles.

Un conflicto no es una amenaza, es la expresión simple de posiciones contrapuestas, cuyos resultados pueden ser diversos, positivos o negativos, en la medida en que se tenga o no una buena capacidad de gestión. Es preciso considerar, entonces, que toda situación humana puede ser motivo de análisis, de observación y, finalmente, puede y debe ser afrontada y manejada acorde con principios de solidaridad y comprensión.

Los conflictos se relacionan generalmente con problemas de comunicación, con la falta de apertura y la ausencia de canales de participación en las decisiones. Un conflicto puede convertirse en un elemento positivo en la medida en que se relacione con la clarificación de situaciones problemáticas e involucre a la población en la búsqueda de soluciones y de alternativas. Por ello, un conflicto puede gestionarse favorablemente a través de mecanismos participativos y de comunicación bilateral.

La gestión de un conflicto debe darse en términos de integralidad, es decir, colaborativa, de creación de espacios de convergencia y opciones de mediación para el logro de soluciones en donde todos los grupos puedan ver ganancias.

La participación, aunque puede ser causa inicial de conflictos, posteriormente se convierte en la mejor ruta de gestión de los conflictos intersectoriales.

Desde esa perspectiva, el conflicto tiene una estrecha relación con la participación, puesto que surge tanto en los procesos participativos, o bien por ausencia de participación. El conflicto, de esa manera, está presente en diversas circunstancias, y no es "evitable", puesto que corresponde a las diversas visiones, intereses y consideraciones que existen en los seres humanos, en su diversidad y en la diferenciación de sus perspectivas de vida y de desarrollo. No se trata, entonces, de evitar los conflictos, sino de gestionarlos, en el sentido más amplio de la palabra.

La gestión de los conflictos implica, así, una labor de prevención, de manejo, de resolución o de superación de situaciones que pueden generar dificultades para la convergencia intercultural, para el avance de procesos de desarrollo, o para alcanzar situaciones sinérgicas entre los grupos humanos. La gestión es entonces un proceso que se orienta a manejar situaciones complejas para llegar a acuerdos de diverso nivel.

En la teoría sobre resolución de conflictos, el concepto de gestión de conflictos (*conflict management*) se distingue del clásico enfoque que apunta directamente a la solución de los mismos y que en muchas ocasiones no alcanza resultados satisfactorios. La gestión, por su parte, busca disminuir las situaciones conflictivas y orientarlas a la creación de espacios y a la promoción de eventos que conduzcan a alternativas constructivas.

La gestión de los conflictos apunta concretamente a lograr que los enfrentamientos se transformen en posibilidades de interacción social. En ese caso, el conflicto se transforma y puede ser manejado por vías diversas, tales como la negociación, la mediación, el arbitraje u otras similares, entre las que se incluyen también algunas opciones judiciales.

Las *mesas de negociación* se caracterizan por el encuentro voluntario de las partes, para poder intercambiar ideas respecto de la situación conflictiva, exponiendo cada una de

ellas sus intereses y visiones, de modo que, dentro de un diálogo constructivo, se establezcan opciones que satisfagan los mutuos requerimientos. Se conoce también la llamada *resolución negociada de conflictos* en la cual se desarrollan dos etapas, una primera relacionada con la negociación en sí misma, y una segunda donde se plantea la implementación de los acuerdos.

La *mediación* y el *arbitraje* son recomendados en el caso en que un grupo de proyectos o programa genere conflictos que no puedan ser directamente tratados entre quienes proponen los procesos y los que están afectados por ellos. Se trata entonces, de buscar apoyo de personas o de grupos externos que no estén directamente involucrados con el conflicto generado, y que pueden ayudar a mejorar la comunicación entre las partes y permitir que se avance hacia el logro de alternativas concretas.

La persona que ejerce de mediador aporta recomendaciones para que las pautas comunicacionales fluyan de la mejor manera, y sugiere estrategias que permitan a las partes ser escuchadas y recibir los beneficios de este diálogo.

En el caso del arbitraje, se está planteando la participación de un “árbitro” que, escuchando a las partes, asuma la responsabilidad de tomar decisiones para superar los momentos de controversia. Para ello, se deben dar pasos relacionados con la presentación de argumentos, evidencias, preguntas y testimonios, etc., de modo que se sucedan estas etapas dentro de un ámbito de cordialidad y de mutua confianza.

Para que la gestión de los conflictos sea exitosa, es preciso insertar en ella elementos que permitan comprender los diversos enfoques interculturales, y las distinciones de las percepciones entre hombres y mujeres, ya que un conflicto se relaciona, muy frecuentemente, con la percepción que de las situaciones tengan las personas o los grupos sociales enfrentados.

Así mismo, es necesario, al igual que en el caso de la participación, que se den condiciones básicas formativas, es decir, que las personas involucradas en los procesos tengan conocimientos y herramientas suficientes para poder ingresar a debates y diálogos y hallar conjuntamente posibilidades de encuentro con las partes contrapuestas. La búsqueda de alternativas es un proceso integrador, en el cual se requiere claridad y visión de conjunto, sumada a las experiencias y saberes individuales y colectivos.

## **5. ¿ES NECESARIO INSERTAR PERSPECTIVAS DE GÉNERO E INTERCULTURALIDAD EN PROCESOS PARTICIPATIVOS?**

### **5.1. Perspectiva de género**

La perspectiva de género en los procesos de desarrollo tiene estrecha relación con las posibilidades de participación de hombres y mujeres, en cada una de las realidades locales o regionales. La opción contemporánea, denominada Género en el Desarrollo GED, asume como tema central las relaciones entre unos y otras, desde una visión igualitaria y de plena participación. El análisis de las relaciones desiguales y la consideración de las necesidades prácticas de mujeres y hombres, abren una dimensión

equilibrada para los procesos de desarrollo sostenible, y permiten avanzar en el logro de transformaciones positivas a nivel social, cultural y ambiental.

Hombres y mujeres deben convertirse, de manera equilibrada, en agentes decisores de su propio desarrollo. Para ello se requiere que se establezca un acceso similar a los recursos y beneficios, y se identifiquen claramente las posiciones e intereses estratégicos de hombres y mujeres, con el fin de aportar a la consecución de una mayor equidad.

La participación, por lo tanto, desde la perspectiva de género, requiere considerar los roles sociales y las situaciones de equidad, estableciéndose previamente los roles y condiciones de hombres y mujeres, a fin de propiciar procesos participativos que integren a unos y otras, en una forma equilibrada y democrática.

## **5.2. Perspectiva intercultural, territorio y participación de diversos grupos étnicos**

La perspectiva intercultural en los diversos planes, programas y proyectos, que resulta fundamental para el análisis detallado de las situaciones y contextos locales, parte de la clarificación de los conceptos multiculturalidad, interculturalidad y mestizaje, ligados además con el concepto de territorio.

La multiculturalidad tiene que ver con la presencia de diversas culturas, en un mismo espacio territorial, y se relaciona directamente con el respeto necesario a la diferencia.

Este respeto debe reflejarse en términos de derechos y oportunidades para los grupos que coexisten en determinados lugares.

En la interculturalidad se requiere, además de la necesaria claridad sobre las situaciones multiculturales, la presencia central del diálogo entre las culturas, suponiendo de antemano el respeto mutuo y la equidad. Se trata de lograr encuentros positivos y de solidaridad entre diversas culturas, de manera que se reconozcan los valores de cada una de ellas y se propugne por la inclusión de sus visiones, necesidades e intereses, en conjunción con las metas por el bien común.

El concepto de territorio se relaciona, para el caso de los pueblos indígenas o comunidades, a aquella parte de la tierra con la que se mantiene una relación de interdependencia y lazos espirituales y culturales propios, que tienen que ver con la permanencia ancestral en ellos.

Tiene que ver con varios aspectos ligados con la propiedad de las tierras y el uso habitual de los recursos naturales, según las prácticas tradicionales. Por lo tanto, es un concepto integral, que no hace referencia únicamente a los espacios terrestres, sino también a las cosmovisiones y a la gestión y a las percepciones características de las diversas generaciones.

Todo proceso participativo orientado al desarrollo sostenible, con situaciones multi e interculturales, requiere incorporar consideraciones referentes a los conceptos del territorio y a los nexos existentes entre las culturas, de modo que se propicien relaciones adecuadas y se impulse una comprensión solidaria acerca de las diversas visiones y expectativas de los grupos involucrados.

## **6. ¿DÓNDE SE INSERTA LA PARTICIPACIÓN EN LA METODOLOGÍA IIRSA-EASE?**

### **6.1. La Participación desde el punto de vista de los Objetivos y Premisas**

Uno de los Objetivos de la Metodología EASE es el de crear un espacio para posibilitar acciones participativas y diálogos constructivos entre los gobiernos y los actores clave del área de influencia de los grupos de proyecto, en el marco de los objetivos estratégicos de la evaluación.

Entre las Premisas, se establece que la aplicación de la Metodología se llevará a cabo contando con la participación y compromiso pleno de los gobiernos involucrados, que designarán una contraparte para el equipo de trabajo. Es importante considerar que la Metodología beneficia el involucramiento de los actores que resultan estratégicos para revisar las consecuencias, riesgos y oportunidades derivadas del grupo de proyectos objeto de la evaluación.

### **6.2. La Participación desde el punto de vista del Enfoque**

El enfoque sistémico que se propone aplicar en la Metodología plantea la necesidad de asegurar espacios y canales abiertos de participación social e institucional, incluyendo a los actores clave en diversos momentos de la evaluación.

### **6.3. La Participación desde el punto de vista de los Componentes**

En el Componente 2, Actores, se indica la necesidad de identificar y definir los roles de los diferentes actores que intervienen en el proceso, señalando que la participación y la transparencia de los actores es importante para la realización exitosa de la EASE.

Se establece la importancia de que los hallazgos y recomendaciones que lleven a decisiones formales, sean discutidos involucrando a las autoridades de gobierno, las ONGs, representantes del sector privado y de la población local.

Los actores centrales en este componente son

- a. Los responsables directos de la EAE;
- b. Expertos en temas específicos
- c. Funcionarios públicos
- d. Grupos y organizaciones sociales
- e. Grupos sectoriales y empresa privada

### **6.4. La Participación desde el punto de vista de los productos solicitados**

La participación tiene relación también con los productos que se solicitan en EASE, ya que se requiere definir el Mapa de Actores, elemento clave para establecer las instancias y las personas que son representativas e importantes en todo el proceso. Esa definición requiere, así mismo, la consulta e involucramiento de personas e instituciones conectoras de las situaciones de referencia.

El diseño mismo de los Planes de Participación prevé la inclusión participativa de diversas instancias que apoyen la construcción de dichos planes, con una mirada estratégica que permita lograr un enfoque que conduzca de manera eficiente y eficaz a la puesta en marcha de la participación pública y/o ciudadana que se pretenda alcanzar.

## **6.5. La Participación en las diversas Fases de Ejecución**

### Fase 1. Aproximación y Planeación

Esta fase busca establecer una dinámica inicial de trabajo con los especialistas responsables de la evaluación, dando así inicio al proceso de actuación de uno de los actores centrales de EASE. Posteriormente, comienza la participación de los actores de gobierno, para definir los procedimientos y mecanismos de actuación y cooperación mutua.

Desde el punto de vista de las Etapas de la Participación, se trataría aquí de una etapa de Participación de Base.

Para que esta fase promueva la participación efectiva y eficiente de los dos grupos de actores, se precisan varios requisitos:

- a. Que los responsables directos de la EAE conozcan y comprendan la metodología EASE, y manejen los temas centrales que se manejan en los Grupos de Proyectos.
- b. Que los funcionarios de gobierno hayan sido capacitados previamente sobre la Metodología, y tengan conocimientos relevantes sobre los Grupos de Proyectos, en relación con sus respectivas responsabilidades y con los alcances de su gestión gubernamental.
- c. Que unos y otros tengan acceso amplio y bien documentado a todas las informaciones referentes a los Grupos de Proyectos, sus dimensiones y visiones, así como a las propuestas participativas que incluye la Metodología EASE.

### Fase 2. Recopilación, sistematización y análisis

En esta fase se espera obtener y analizar la información considerada relevante sobre los sistemas territoriales, desde los puntos de vista físico, biológico, sociocultural, socioeconómico, institucional y de planeación.

La participación aquí, corresponde a varios actores, entre ellos especialistas ambientales y sociales, funcionarios, expertos y actores clave sectoriales y de instituciones públicas o privadas con intereses o presencia en el área de estudio.

Esta fase es una primera aproximación de la llamada Etapa de Participación Intermedia o de Consultas. Es una mirada inicial, que posteriormente se complementará y validará en el terreno, con una segunda expresión de la consulta.

En la Fase 2, es preciso aplicar metodologías que respondan a los resultados previstos, es decir, al logro de escenarios definidos e hipótesis seleccionadas, a la identificación y análisis previo de oportunidades de desarrollo y aspectos críticos, a la caracterización de actores clave, entre otros.

Para la participación de los actores, se requiere determinar los métodos principales que van a ser usados, como corresponde con la Etapa Intermedia de Consulta, con aplicación de fichas técnicas, mapas temáticos, listas de chequeo, guías para entrevistas estructuradas o semi estructuradas con actores clave, diseño de talleres de consulta y construcción de consensos.

### Fase 3. Consulta y validación en el terreno.

Se lleva a cabo en esta fase, la segunda mirada de la Etapa Intermedia de consulta, en la cual se amplía el espectro de los consultados y consultadas, y se validan, en terreno, los resultados obtenidos en la fase 2.

Se trata de una visita de campo que conlleva la caracterización, muy específica, de los temas de mayor sensibilidad entre los grupos de la población beneficiada o afectada, así como identificación de las tendencias, oportunidades, riesgos y expectativas, acordes con las percepciones de los grupos locales.

Dado que se trata de una fase de contacto más directo con pobladores de diversos ámbitos de la actividad social, con diferentes características sociales y culturales, es importante considerar, entre el grupo de actores, la presencia de una muy buena representatividad de las diversas realidades locales, con perspectiva de género, intercultural y etárea, con consideraciones de tipo territorial e intersectorial.

Las técnicas de esta fase, que corresponden a una segunda mirada de la etapa participativa o intermedia de consulta, requieren ser cuidadosamente elegidas, en función de las características de las poblaciones, su manejo del idioma, su enfoque cultural y sus experiencias participativas previas. Esta consideración, muy seguramente, requiere de preparación previa y de motivación para que la población esté en condiciones de responder adecuadamente a las consultas, con una clara comprensión de los alcances de sus respuestas y opiniones.

### Fase 4. Elaboración de documento preliminar

Se trata de una fase orientada a estructurar, ordenar y concretar los resultados alcanzados en las fases 1 a 3. Al ser un primer documento, que posteriormente debe ser ajustado, acorde con las retroalimentaciones, requiere contar con la mayor cantidad de informaciones y detalles posibles, de modo que se puedan elaborar, en una primera aproximación, las caracterizaciones según sistemas, la identificación de impactos, riesgos, áreas crítica, y las propuestas.

Desde el punto de vista participativo, aquí es preciso recoger y analizar con todo detalle, los resultados de las consultas realizadas en las fases 2 y 3, de manera que se expresen los elementos relevantes de dichas consultas, sin omitir detalles que pueden ser fundamentales para las propuestas que se presenten.

Participan como actores de esta fase los especialistas ambientales y sociales, y las contrapartes de los gobiernos.

## Fase 5. Retroalimentación y ajuste

Esta fase, cuyo énfasis se encuentra en concertar con actores clave los resultados preliminares del trabajo, requiere un proceso participativo relacionado directamente con la Participación Vinculante, y la toma de decisiones.

Para ello, se propone la realización de foros de discusión sobre el documento soporte, en los cuales participen además de los actores que elaboraron dicho documento (especialistas y contrapartes de los gobiernos) otros funcionarios relevantes y actores clave identificados a nivel nacional, regional y local.

Los foros requieren ser diseñados de manera que se logre, durante el desarrollo de los mismos, recoger la mejor y mayor información de retroalimentación y las propuestas concretas para el ajuste del documento. También es necesario realizar una convocatoria adecuada, contar con buenas y detalladas presentaciones de los aspectos centrales del documento, y realizar coordinaciones previas para que los participantes logren asistir y contribuir de manera fluida y con el tiempo necesario para ello.

Este momento de la participación, tiene como requisito la correcta y oportuna entrega del documento a los actores clave convocados, la consideración de las formas de recepción de los comentarios, la explicación de los alcances y posibilidades reales de que estos comentarios sean incluidos en los informes finales, etc.

## Fase 6. Elaboración de resultados finales.

La fase final implica ajustar, editar y publicar el documento que incluye la evaluación, así como su posterior divulgación. La participación se refiere, en tal sentido, a la labor que realicen los especialistas, funcionarios y auxiliares de publicación.

La expresión divulgativa del documento contiene elementos de participación pública que deben ser considerados, por cuanto es importante considerar, si se estima conveniente, los públicos a los que se quiere llegar con el documento, con miras a futuros procesos participativos de ejecución, o con expectativas de ampliación de la cobertura de conocimiento e involucramiento en los procesos previstos. En tal sentido, no basta la publicación escrita y su inclusión en páginas web, o en CDs, sino también la posibilidad de redactar resúmenes y difundirlos por medios escritos, audiovisuales, y otros, en idiomas diversos, etc.

## **7. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES MECANISMOS DE CONSULTA, DIFUSIÓN Y VALIDACIÓN Y QUÉ METODOLOGÍAS PUEDEN APLICARSE PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN?**

### **7.1. Mecanismos de consulta, difusión y validación**

Los *mecanismos de consulta* consisten en oportunidades de participación, ordenadas y posteriormente sistematizadas, que se orientan a recibir opiniones ciudadanas sobre temas diversos. Estos mecanismos son muy variados, en la medida en que se orientan a realizar preguntas, a abrir espacios para sugerencias o críticas, o bien a dar a conocer las modalidades de algunas propuestas de trabajo, proyectos en marcha, o bien

planteamientos de realización de acciones de futuro, sobre las cuales se espera recibir comentarios y percepciones de parte de diversos grupos sociales.

Entre los mecanismos de consulta más utilizados se encuentran los siguientes:

- Invitaciones a realizar comentarios sobre propuestas de trabajo, proyectos, planes o programas, que se efectúan a través de los medios de comunicación (prensa escrita, radiodifusión, boletines, televisión, páginas web, etc.)
- Distribución de formularios de consulta sobre temas específicos que son distribuidos a diversos sectores, acordes con las necesidades, orientaciones e intereses
- Realización de eventos públicos, precedidos de informaciones respecto a los temas a tratar, en los cuales se abren espacios de intercambio de opiniones
- Realización de consultas directas a través de gremios, asociaciones, o grupos organizados de diversos sectores de la sociedad civil, solicitando a los directivos de las mismas que lleven a cabo internamente las consultas, para posteriormente dar a conocer las respectivas reacciones, propuestas o críticas.
- Creación o inserción en redes de información, para propiciar a través de ellas las consultas requeridas, y recibir de parte de las mismas redes los resultados de este proceso.
- Puesta en marcha de un sistema de llamadas telefónicas a usuarios elegidos aleatoriamente o bien por grupos de interés, para recoger opiniones o sugerencias.
- Apertura de un número telefónico para recibir allí las ideas, o los planteamientos de todo aquel que desee hacerlo, sobre la base de un sistema de recepción abierto, que sistematiza los resultados y los entrega de manera gradual.

Los mecanismos de consulta se relacionan estrechamente con la *difusión* de las temáticas sobre las cuales se desea consultar. En la medida en que la difusión sea eficiente, abierta y de amplia cobertura, las consultas podrán tener los resultados más acordes con las realidades locales, sectoriales o individuales.

La difusión debe llevarse a cabo con el empleo de los medios de comunicación más acordes con las poblaciones a ser consultadas.

Para la *validación* de los resultados de los procesos de consulta, se requiere establecer previamente algunos acuerdos que permiten asegurar que el proceso tiene la validez correspondiente. Se entiende que un resultado se ha validado, cuando, entre otros aspectos se tiene una buena muestra, caracterizada por:

- La representatividad numérica o cantidad de respuestas obtenidas, en función del número de población consultada y/o afectada
- La representatividad grupal, institucional o sectorial
- La calidad de las respuestas, referidas a la claridad de los procesos previos de difusión
- La pertinencia de los formularios, de los tipos de preguntas y de las alternativas diseñadas para obtener las respuestas respectivas

La *entrega o difusión de la información* puede hacerse, básicamente, mediante:

- **Anuncios o avisos públicos**

La inserción de las informaciones, a modo de anuncio público, requiere de una previa selección del medio, acorde con la población que debe ser informada. Para ello, es necesario tener claridad acerca del perfil social de las personas involucradas.

Los avisos o anuncios informativos pueden incluirse como notas en periódicos, boletines, incorporarse a páginas Web en Internet, agregarse como adjuntos a algunos periódicos, diseñarse como folletos o en forma de carteles o póster. Es recomendable también que se difundan las informaciones a través de programas radiales de amplia cobertura, en la televisión y en revistas gremiales o sectoriales.

- **Reuniones abiertas a todos los públicos o a grupos especializados**

Las informaciones pueden ser difundidas en sesiones abiertas destinadas a presentar los temas centrales a ser explicados a los asistentes, de manera clara y sencilla. Es recomendable que en estas reuniones se entregue, además, informaciones de respaldo a lo que se difundió en la reunión, con detalles complementarios y especificaciones que permitan lograr mayores informes sobre aspectos no tratados en la sesión.

- **Campañas**

La difusión puede darse también a través de campañas informativas, que se vean respaldadas por estrategias comunicativas de amplia cobertura. Se incluye aquí la información casa por casa, la entrega de volantes, la “propaganda” por los medios a modo de refuerzo, etc.

## **7.2. Metodologías para promover la participación y criterios para aplicarlas**

La participación puede promoverse con el empleo de diversas metodologías, es decir, con el apoyo de métodos y técnicas que, de manera articulada, pueden propiciar que la gente sea incluida y considerada, desde ángulos diversos, en los procesos, programas, o grupos de proyectos.

La participación se da, en la medida en que se considera importante que diversos grupos humanos puedan opinar y ser actores directos o indirectos, de las diversas situaciones. Esta inclusión tiene que ver, en muchos casos, con la construcción colectiva de futuros, con los métodos que llevan a crear escenarios y estrategias para alcanzarlos.

Desde esta perspectiva, un amplio grupo de métodos y técnicas tienen relación con instrumentos relativos a la convergencia de opiniones y enfoques intersectoriales. Otros grupos de métodos hacen referencia a la clarificación conceptual u operativa de algunos procesos, de modo que la participación incorpore elementos de intercambio ideas y consideraciones. Se citan a continuación, varios de ellos y los criterios de uso correspondientes:

- **Método Compass**

Se relaciona con elementos creativos, dirigidos a evaluar y planear políticas. Se realiza como un taller a través de un proceso dialéctico. Busca resumir los aspectos favorables o desfavorables de determinadas situaciones, políticas, programas o proyectos, organizando de manera heurística balances sobre los resultados obtenidos. Puede manejarse a dos niveles, un primer taller que conduce a un informe y un segundo taller que reflexiona sobre los resultados del primero.

Su uso se recomienda cuando se cuenta con especialistas de diversos sectores, que manejan temas de modo divergente. Tiene la ventaja de ser breve y de llevar a conclusiones específicas en un tiempo corto.

- **TGN o Técnica de Grupo Nominal**

Se trata de una técnica orientada a conocer opiniones individuales, sin que exista un debate previo. Los participantes expresan sus decisiones y sus enfoques de manera personal, individual, de manera escrita, para llevarlos al grupo general y allí articular o “sumar” las propuestas, a través de mecanismos democráticos, de debate o votación.

La idea que subyace es lograr que se intercambien informaciones, y se tomen decisiones comunes, logrando consensos, y con una participación uno a uno, de todos los presentes. Se favorece la expresión participativa de todos, al orientarse a escribir los temas en tarjetas o papeles previamente diseñados para el caso, y se abre la posibilidad de que todas las ideas, por muy diversas y contrapuestas que éstas sean, sean consideradas por el grupo.

Es recomendable su uso cuando existe poca experiencia en debates y cierta limitación a la hora de aportar ideas.

- **Mapas conceptuales**

A través de representaciones gráficas, elaboradas colectivamente, por medio de socializaciones, de momentos de conversación en los cuales se comparten experiencias, principios u opiniones sobre un tema específico, se va construyendo en una primera aproximación, un conocimiento consensuado o contextualizado. Ese conocimiento se externaliza y se combina, categorizando, clasificando, añadiendo, sintetizando, etc., de modo que se construye un conjunto de relaciones sistémicas, en las cuales se conectan conceptos, de manera consensuada.

Se logra con ello conocer la relevancia e interconexión de determinados factores en debate, y la forma como los participantes consideran que se están llevando a cabo las interacciones.

Aunque en ocasiones se señala esta técnica como apropiada para ser empleada con personas altamente conocedoras desde el punto de vista académico o institucional de las situaciones en estudio, puede también ser aplicada con ciudadanos y ciudadanas que tengan claridad sobre sus ámbitos de vida y sobre las realidades que se afrontan cotidianamente. Requiere un buen manejo de la lógica y un coordinador o tutor que sepa incentivar y ordenar los aportes de los participantes.

Tiene como ventaja que se logra un producto consensuado y claro que puede servir de referencia y consulta posteriores, para análisis o acuerdos de diverso nivel.

- **Técnicas de Simulación**

Existen numerosas expresiones de este tipo de técnicas participativas, pero su énfasis principal es el mismo. Se parte de la elaboración de una síntesis, modelo o resumen referido a la situación en estudio, para diseñar sobre esta base un juego de simulaciones, en el cual se asignan roles a los participantes, para que desarrollen – a través de diálogos y actuaciones lógicas – las características propias del caso analizado, lo lleven a su expresión crítica e intenten alcanzar resultados, a través de intercambios, sugerencias y del mismo devenir de los diálogos. Se llega a conclusiones finales, que forman parte del juego de intercambio de ideas, y que se van plasmando con los diversos aportes de quienes se ven involucrados.

Se puede aplicar este tipo de técnicas de manera muy flexible, es ampliamente participativa, y se llega a convergencias y propuestas de diversos participantes, aunque éstos no tengan una preparación especializada. Surgen de allí muchas sensaciones, percepciones y orientaciones, que de otra manera no son recogidas tan espontáneamente.

- **Manejo de cuestionarios (encuestas)**

Si no se puede alcanzar un contacto personal debido al alto número de personas potencialmente involucradas, los cuestionarios forman parte de las posibilidades concretas para lograr procesos participativos de mayor cobertura. Hay que tener en cuenta, que para que un cuestionario se inserte dentro de las técnicas participativas, debe manejarse de manera muy cuidadosa y técnicamente coherente.

Para ello, se requiere determinar con todo detalle el área geográfica y/o el grupo social que va a participar en el proceso, clarificando previamente sus niveles formativos, étareos, etnico-culturales, sus intereses y profesiones, sus ocupaciones principales, etc. Para una primera aproximación es clave aplicar el cuestionario elaborado con un grupo piloto, detectando así las dificultades de lenguaje, las limitaciones de las preguntas o los espacios de respuestas, las alternativas para lograr las mejores y más precisas reacciones a todas ellas.

Se recomienda su uso cuando no hay posibilidades de entrevistas estructuradas o semiestructuradas.

- **Philips 6-6**

Esta técnica se usa como apoyo a otras técnicas participativas, cuando se requiere que haya participación de todas las personas presentes, con resultados rápidos, y con la posibilidad de buscar soluciones y propuestas creativas, descubriendo con cierta precisión las diferencias o complementariedades entre los participantes.

El grupo se subdivide en pequeños grupos que no tengan más de seis personas, y durante seis minutos se les pide responder a preguntas o bien presentar alternativas de solución o propuestas muy específicas. Posteriormente, se presentan los resultados en plenaria.

Esta técnica es adecuada cuando hay grupos participantes compuestos por alto número de personas, y también cuando se desea propiciar la realización de sugerencias y la concreción de opiniones, que sean punto de partida para posteriores sesiones.

- **Lluvia de ideas**

Es una técnica que permite el inicio de procesos participativos, donde cada persona puede expresar abiertamente sus ideas, de manera aleatoria, y éstas son recogidas y ordenadas en tarjetas, pizarrones o carteles.

Es una manera constructiva de ir abriendo camino a la participación, pero debe realizarse con un coordinador o tutor que sepa posteriormente apoyar el proceso de ordenamiento y sistematización de los aportes, pues de lo contrario se convierte en un cúmulo de planteamientos poco conexos.

Las ideas o propuestas que se van expresando no son valoradas ni cuestionadas, sino solamente recogidas y posteriormente articuladas entre sí y reorganizadas para llegar a conclusiones

Es oportuna la técnica cuando los procesos requieren una fase de apertura y de clarificación de conceptos y cuando es importante conocer en una primera aproximación el pensamiento y tendencias de los participantes.

- **Grupos Focales**

Se trata de organizar grupos pequeños de discusión, seleccionados en razón de su representatividad en la comunidad, sector o grupo social. Normalmente, se organizan estos grupos en función de características que dan una pauta de coherencia o de armonización, por razones de edad, de género, de ocupación, de sitio de residencia, profesión o grupo étnico.

La discusión se da por medio de un grupo de preguntas previamente diseñadas, para ordenar el debate de manera secuencial y recibir informaciones y percepciones que converjan sobre un tema específico. El número de personas puede oscilar entre 5 y 15.

Se puede aplicar en numerosos casos, previa selección de los participantes, y sus resultados son rápidos y generalmente confiables. Es a veces un tanto complejo el proceso de búsqueda e identificación de las personas que, en los hechos, sean representativas de los grupos cuyas opiniones se desea conocer.

- **Mesas redondas o paneles de discusión**

La realización de este tipo de eventos, para ser considerados efectivamente como técnicas participativas requiere un manejo democrático, ordenado y abierto, de modo que, además de los participantes, expositores, o panelistas que se seleccionan anticipadamente, se pueda llevar a cabo un amplio debate y un organizado intercambio de ideas.

La experiencia señala que, en muchas ocasiones, la participación real de las personas asistentes es relativamente poca, por diversas razones. Porque no se les da un espacio

suficiente para que aporten, porque carecen de la información adecuada para manifestarse técnicamente, o bien porque toman la palabra reiteradamente personas que se extienden en sus aportaciones, de manera exagerada, limitando las posibilidades de otros para dar sus respectivas sugerencias.

El criterio para su uso tiene que ver con los niveles de conocimiento sobre el tema, con la consecución de expositores o panelistas que expresen diversos puntos de vista de manera constructiva, y con el previo conocimiento que de estos eventos tenga la población interesada.

- **Técnicas prospectivas: Análisis estructural**

El Análisis Estructural es un conjunto de instrumentos que permite ordenar y orientar las reflexiones colectivas e intersectoriales. Plantea la importancia de describir sistemas referidos a situaciones complejas específicas, a través de la identificación de factores determinantes y sus mutuas interacciones, efectuando el estudio de la dinámica interna a través de análisis matriciales que ponen en relación los diversos factores.

Este análisis permite visualizar las características de motricidad (capacidad de movimiento y de acción sobre los otros dentro del sistema) y de dependencia (permeabilidad ante los demás, sujeción a influencias) de los factores, orientando así la lógica de las acciones principales en futuros planes de acción, en la definición de ideas clave y en el diseño de escenarios alternativos.

Un aspecto importante de esta técnica es que requiere la participación directa de personas relacionadas con el tema en estudio, las cuales aportan sus visiones, sus experiencias de vida o de trabajo, así como sus percepciones y planteamientos sobre los factores y las mutuas influencias existentes. Los grupos, de esta manera, al construir sus sistemas y estudiarlos, construyen colectivamente el conocimiento base para el análisis y para las propuestas de futuro.

La técnica mencionada incluye diversos instrumentos de trabajo, que deben ser adecuados a cada situación y caso específico, con una gran flexibilidad. Lo importante es mantenerse en el marco de algunas ideas referenciales, que están presentes en el enfoque general metodológico.

## 8. LITERATURA DE REFERENCIA

- Alfaro, M.C. (1999) Develando el género: Elementos conceptuales básicos para entender la equidad. HIVOS, UICN, San José, Costa Rica.
- Arbter, K; Handler, M. et alt. (2007) The Public Participation Manual: Shaping the future together. OGUT, Viena. En: [http://www.oegut.at/downloads/pdf/part\\_publ-part-manual.pdf](http://www.oegut.at/downloads/pdf/part_publ-part-manual.pdf).
- Breefing, K. (1994) Gender issues in the World of work. International Labour Organization. Turin, Italy.
- Burguess H, Burguess G.M. (1997) Encyclopedia of Conflict Resolution. ABC-CLIO Inc. Santa Bárbara, CA, USA.
- Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación - CIDE (1990). Técnicas participativas para la educación popular. 3° edición. Ediciones CIDE. Santiago.
- Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. New Haven: Yale University Press.
- De la Cruz, C. (1998) Guía metodológica para integrar perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. Instituto Vasco de la Mujer. Vitoria Gasteiz, España.
- EPA. (1996) Manual de Participación Pública de la RCRA. En: <http://www.epa.gov/epaoswer/general/espanol/rcraspma.pdf>.
- Fernández, P. (Coord) (2006). Indicadores con perspectiva de género para los pueblos indígenas. CDI, INM. México DF. México.
- Fisas, V. (1998) Cultura de paz y gestión de conflictos. UNESCO. Ed. Icaria, Barcelona.
- Ganaza, J.; Munduate, L. y Peiró, J.M. (1995). Estilos de gestión del conflicto en las organizaciones. En R. Zurriaga, y M.D. Sancerni, (Eds.): Experiencias laborales en Organizaciones de Trabajo (págs. 91-119). Valencia: NAU llibres.
- Kravchenko, S. Public participation in Strategic Environmental Decisions. En: [http://www.unece.org/env/pp/Media/PP\\_Strategic\\_Decisions\\_e.pdf](http://www.unece.org/env/pp/Media/PP_Strategic_Decisions_e.pdf).
- Luque, P.J.; Medina, F.J; Dorado, M.A. y Munduate, L. (1998). Efectividad de los estilos de gestión del conflicto. Revista de Psicología Social.13, 217-224.
- "Manejo alternativo de Conflictos: el Proceso MAC" . En:  
▪ <http://www.manejodeconflictos.org/modulo.php?id=27>.
- Mendia, I; Areizaga, M. Gestión de conflictos. Hegoa. En: <http://dicc.hegoa.efaber.net>.
- Muñoz, Francisco A. ¿Qué son los conflictos? En:  
▪ <http://www.revistafuturos.info/futuros16/conflictos.htm>.
- Proyecto Jalda. Manual de Técnicas Participativas. Serie Guías y Manuales, Documento 10. Sucre, Bolivia.
- Rodríguez, R. (1999). Compartiendo secretos. Sistematizando desde la equidad. HIVOS, UICN; San José, Costa Rica.
- Serrano, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación?. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 12, 127-148.
- Serrano, G. y Remeseiro, C. (1987). Actitudes ante la negociación colectiva. Boletín de Psicología, 14, 79-108.
- Raczynski, D; Serrano C. (1998) Lineamientos para construir una matriz de indicadores de participación social en programas nacionales participativos. En: <http://www.flacso.edu.gt/revista/septiembre05/docs/Debate/IndicadoresParticipacionRaczynski.pdf>.
- Villarreal, M.(1992). La dimensión de género en los proyectos de desarrollo social. En: López, Pollak y Villarreal: Género y mercado de trabajo en América Latina. PREALC. Santiago de Chile.