

CÓMO
HACER DEL DISEÑO DE LAS
**POLÍTICAS
PARTICIPATIVAS**
UN
**INSTRUMENTO
ESTRATÉGICO**
DE RELACIÓN CON EL
CIUDADANO

¿SE ENCUENTRA TU ÁREA
INMERSA EN PROYECTOS
QUE NECESITAN **ACTIVAR LA
PARTICIPACIÓN?**

¿EL RELATO DE TU EQUIPO
DE GOBIERNO APUNTA AL
COMPROMISO DE **GESTIONAR
LA CIUDAD DE LA MANO DE
LA CIUDADANÍA?**

¿EN TU ORGANIZACIÓN
APOSTÁIS POR DISEÑAR
ACCIONES ROMPEDORAS
Y QUE INVOLUCREN A
PERSONAS QUE NUNCA HAN
PARTICIPADO ACTIVAMENTE
EN LA CIUDAD?

¿ALGUNA VEZ TE HAS
PLANTEADO SI EXISTE UNA
MANERA MÁS EFICIENTE
DE COORDINAR TODOS LOS
PROCESOS PARTICIPATIVOS
QUE TENÉIS EN MARCHA?

¿Te resultan estas opiniones?

**"SIEMPRE PARTICIPAN
LOS MISMOS"**

**"LA CIUDADANÍA NO ESTÁ
DEMASIADO INTERESADA"**

**"A PESAR DEL ESFUERZO,
NO CONSEGUIMOS LOS
RESULTADOS ESPERADOS"**

Después de años de espacios y procesos participativos municipales, la activación ciudadana sigue siendo una asignatura pendiente en muchos casos a pesar de la acuciante presión para renovar las relaciones con la ciudadanía.

Durante más de 20 años, Sinergia ha acompañado a directivos y ayuntamientos que se han planteado estos retos. Y hemos llegado a dos conclusiones:

1. Uno de los factores que han desvirtuado los procesos participativos ha sido su uso como una herramienta puntual y no como un instrumento estratégico. De hecho, si lo que queremos es alinear las aspiraciones ciudadanas con el desarrollo y gestión de los modelos de ciudad que lideran los equipos de gobierno, es necesario diseñar un planteamiento coordinado de la participación.
2. Y, en su dimensión operativa, la participación ciudadana ha vivido muy a menudo de espaldas a una mirada realista y práctica que la haga atractiva a los ojos de la ciudadanía.

En este Sinergia Paper abordamos el primero de los dos retos: cómo diseñar el proceso para construir un modelo estratégico de participación.

**¿CÓMO SE CONSTRUYE
UN MODELO ESTRATÉGICO
Y EFECTIVO DE PARTICIPACIÓN?**

Tres fases hacen posible la construcción de este modelo estratégico:

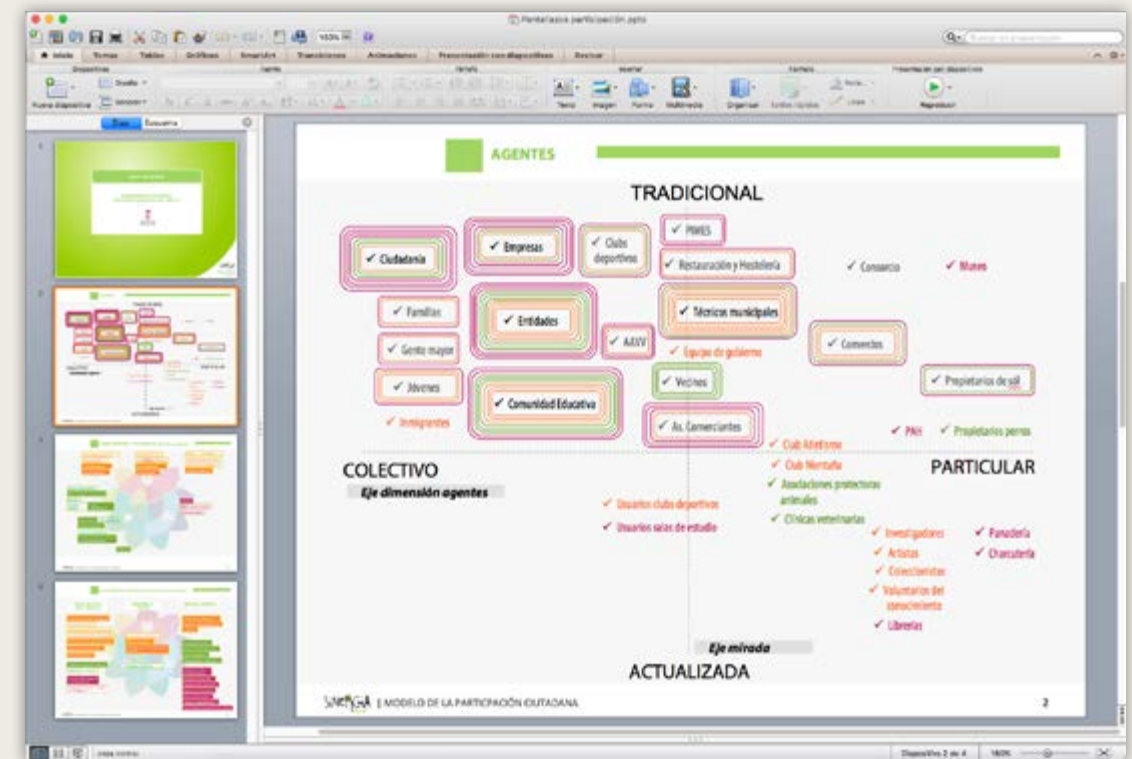
1. **MAPEAR:** organizamos visualmente los procesos que quisiéramos activar desde el conjunto de áreas municipales.
2. **PRIORIZAR:** el mapeo nos da, muy a menudo, una oferta "excesiva" de participación que filtraremos en función de criterios de oportunidad, posición estratégica y conveniencia participativa.
3. **OPERATIVIZAR:** diseñamos el sistema de participación que articule cómo los espacios, procesos y agentes deben interactuar alineados con la construcción del modelo de ciudad.

FASE 1 MAPEAR

NUESTRA POLÍTICA PARTICIPATIVA EN UN VISTAZO ANALÍTICO

La primera etapa del modelo está diseñada para cartografiar las actividades participativas de nuestra organización. De esta manera podemos dibujar un bosquejo de los criterios clave que están en juego y de la aportación real que ya realizan en relación a las políticas participativas y al modelo de ciudad defendido. Para ello, el mapeo necesita de dos pasos:

Ejemplo de la cartografía de las actividades participativas de una organización.



PASO 1

CARTOGRAFIAR LAS INICIATIVAS

Con el primer paso listamos y categorizamos todas las iniciativas participativas que queremos poner en marcha o que ya hemos activado en base a **3 variables:** la **temática** en la que se centran, el público al que quieren movilizar y su **alineación** con el **modelo de ciudad**.

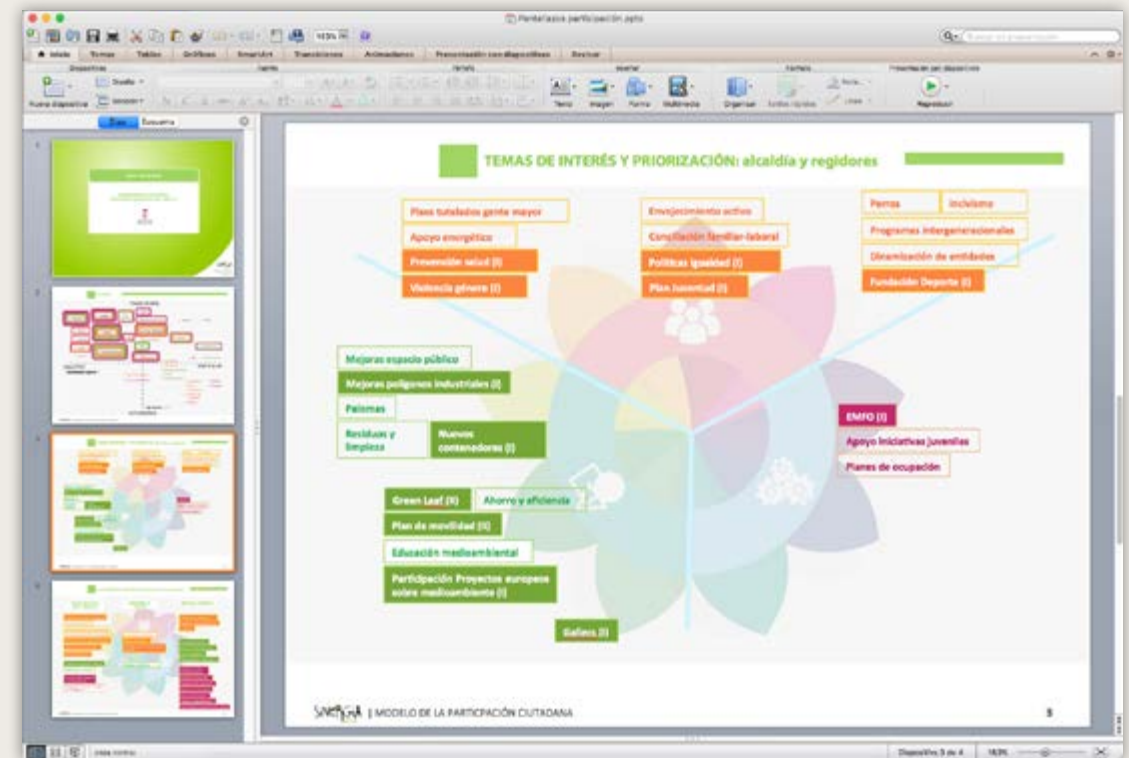
EL ENFOQUE TEMÁTICO: Nos fijamos en el alcance de la iniciativa particular para ver si existe un equilibrio: ¿pedimos a las personas que participen en cuestiones muy concretas o en problemáticas globales?

- 🔗 **Enfoque de actuación:** en esta primera dimensión clasificamos las iniciativas de participación que inciden en un solo aspecto o servicio concreto. Por ejemplo, el diseño de un proceso participativo para decidir qué actividades va a ofrecer un nuevo equipamiento municipal, así como a qué se van a destinar cada una de sus salas.
- 🔗 **Enfoque sectorial:** la segunda dimensión incluye las actividades participativas entorno a definir acciones, paradigmas o planes mas amplios. Por ejemplo, si queremos poner en marcha un plan de movilidad en este segundo grupo entraría el proceso participativo para el diseño de las estrategias globales para ir a pie, para desplazarse en transporte privado, en transporte público, etc.
- 🔗 **Enfoque de ciudad:** la tercera dimensión es la más global porque aúna las actividades participativas destinadas a recoger la visión ciudadana sobre aspectos transversales al modelo de ciudad que queremos construir. Por ejemplo, una iniciativa para construir de forma colaborativa un proyecto de ciudad sostenible.

EL PÚBLICO: La segunda categorización se centra en **mapear los públicos que queremos activar** para darnos cuenta de si realmente estamos incidiendo de forma equilibrada en todos los grupos ciudadanos. Lo habitual, sin embargo, es que la mayoría de consistorios acaban incidiendo en pocos grupos o agentes ciudadanos.

EL MODELO DE CIUDAD: Para conseguir que las políticas de participación sean un instrumento estratégico del modelo de ciudad, es necesario mapear desde un tercer enfoque: el que nos permite ver **cómo interactúan las iniciativas** que diseñamos **con los ejes del modelo de ciudad** que nos guía. Si están alineados, las acciones serán coherentes con la planificación que la ciudadanía conoce.

Ejemplo de mapeo por enfoque.



Al finalizar este primer paso tendremos una idea visual sobre **dónde estamos poniendo el énfasis** en cuanto a las iniciativas participativas que tenemos activas o queremos activar y sabremos si nuestros esfuerzos están diversificados o si, por el contrario, estamos focalizándonos de manera desmesurada en temáticas o grupos concretos.

En muchas ocasiones nos sorprenderá el resultado de estos mapas, por ejemplo, por su exceso y dispersión. Pero ser realistas es el camino más adecuado para generar un modelo estratégico de participación efectivo.

PASO 2

REVISAR LA ALINEACIÓN INTERNA

Durante la primera fase también nos interesaremos por la realidad interna a la organización. Y para eso pedimos la opinión personal a los miembros del equipo de gobierno y del equipo directivo:

¿QUÉ ACTIVIDADES PARTICIPATIVAS CONSIDERA MÁS RELEVANTES EL EQUIPO DE GOBIERNO?

¿Y EL EQUIPO DIRECTIVO?

Fijarnos en la priorización subjetiva de cada perfil nos dará un **mapeo en clave interna** con el que veremos si la organización comparte el mismo horizonte o si, por el contrario, hay perspectivas opuestas que nos impiden centrar nuestro esfuerzo.

NO TE OLVIDES DE LAS 3 CLAVES DE UN PROCESO PARTICIPATIVO

CONSEJOS PARA
ORGANIZAR LA
PARTICIPACIÓN

Diseñar un proceso participativo es como preparar un buen cóctel: el equilibrio entre los ingredientes determina el resultado final.

En el caso de la participación los ingredientes son 3 dimensiones que atienden a aspectos clave y que deberíamos cuidar en todo proceso:

- 1. La información:** para que las personas puedan participar y enriquecer una decisión, han de disponer de la información necesaria sobre la que formular una opinión propia.
- 2. La gestión relacional:** las habilidades de gestión del entorno relacional nos permitirán activar en mayor o menor grado la participación de los colectivos y agentes no habituales.
- 3. La dinámica:** Hoy en día es impensable lograr la activación de la ciudadanía si la dinámica de la participación no es atractiva y aporta algo útil. Es decir, que nos lo pasemos bien y que salgamos habiendo aprendido algo que podamos aplicar en nuestro día a día.

FASE 2

PRIORIZAR

Una vez hemos mapeado tanto nuestra situación como las diferentes miradas sobre la actividad, es el momento de **planificar**:

¿CUÁL ES NUESTRO PROPIO MODELO ESTRATÉGICO DE PARTICIPACIÓN?

¿CÓMO CONSTRUIMOS NUESTRO CALENDARIO DE PARTICIPACIÓN?

¿CÓMO Y QUÉ PRIORIZAMOS?

Está claro que un calendario participativo con decenas de acciones no es realista, pero tampoco lo es tomar una decisión sin haber sentado las bases sobre qué esperamos conseguir gracias a las políticas participativas. Aquí es donde entra en juego la **pirámide de los sistemas participativos**.

LA PIRÁMIDE DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA



Fomentar la cultura de la **corresponsabilidad** y la **co-creación**



Estimular el interés colectivo y la **participación en la toma de decisiones**



Enriquecer la decisión



Expresarse

Ejemplos de proyectos participativos



Plan de Alimentación Saludable



Plan de Juventud
Impulso emprendimiento
Tenencia de animales



POUM
Plan de Movilidad
Acciones por el Medio Ambiente
Plan de Inclusión
Civismo
Acciones para la actividad económica



Planes de ocupación

La pirámide simboliza el posicionamiento que un consistorio puede tener en relación a las políticas participativas. A pesar de que existen cuatro niveles en la pirámide, hay una clara línea que separa la participación como una herramienta estratégica del uso interesado e ineficiente de este instrumento.

- **Primer nivel**, la participación como **repositorio de opiniones expresadas**: la mayoría de los organismos que llevan a cabo procesos participativos están en la base de la pirámide y están pensados para quedar bien. ¿Qué queremos decir con quedar bien? Básicamente estos procesos abren canales de participación –ya sean online o presenciales–, para que la ciudadanía pueda dar su opinión si quiere. El problema de esta estrategia es que ha erosionado la credibilidad de los procesos participativos generando entre la ciudadanía la sensación de que no merece la pena participar porque no tiene ninguna repercusión ni utilidad.
- ✘ **Segundo nivel**, la participación para **enriquecer una decisión**: también hay procesos que van un paso más allá y buscan perfeccionar una decisión. En este caso, existe un proyecto ya pensado por el equipo que, sin embargo, puede y quiere enriquecer con la aportación ciudadana. Estos procesos sirven para que las instituciones tomen decisiones más maduras y profesionales. En este peldaño entran procesos como los de urbanismo, en los que existe una planificación técnica inicial que se mejora gracias a la aportación externa.
- **Tercer nivel**, la participación para estimular **la implicación y la toma de decisión**: subiendo un escalón se encuentran todos aquellos procesos participativos que permiten a los ciudadanos tener un papel clave en la toma de decisión, dándoles el poder de determinar, por ejemplo, cómo se va a utilizar el presupuesto disponible.
- **Cuarto nivel**, la participación como la **cultura de la co-creación y la co-gestión**: en el último nivel de la pirámide están los procesos pensados como espacios de interacción ciudadana en los que diseñar el futuro colaborativamente. En este grupo estarían las iniciativas en las que no hay ningún diseño ni idea previa, sino que se construye desde cero de la mano

de la ciudadanía implicada, que se convierte en co-partípe de la definición de un proyecto. El Plan de Alimentación saludable del País Vasco estaría en este escalón de la pirámide porque se diseñó partiendo de una problemática a la que se dio respuesta con la intervención de más de 50 agentes representantes del territorio. Esta estrategia de empoderamiento ciudadano puede continuar con la implementación de las políticas definidas a través de fórmulas de co-gestión.

A pesar de que en determinados proyectos no es posible ni necesario situarse en los niveles más altos, lo cierto es que la línea que separa el primer peldaño marca lo que es participación de lo que no lo es. Dicho de otro modo, los procesos que únicamente busquen quedar bien (primer peldaño), no deberían bautizarse como participación ciudadana. A estas alturas, si no hay una voluntad real de que su aportación influya en las decisiones, lo único que conseguimos es desgastar el ánimo de las personas.

Atendiendo a esta pirámide,

¿DÓNDE SE UBICAN TUS INICIATIVAS PARTICIPATIVAS?

¿ASPIRAS A GENERAR PROCESOS QUE CREEN MÁS VALOR?

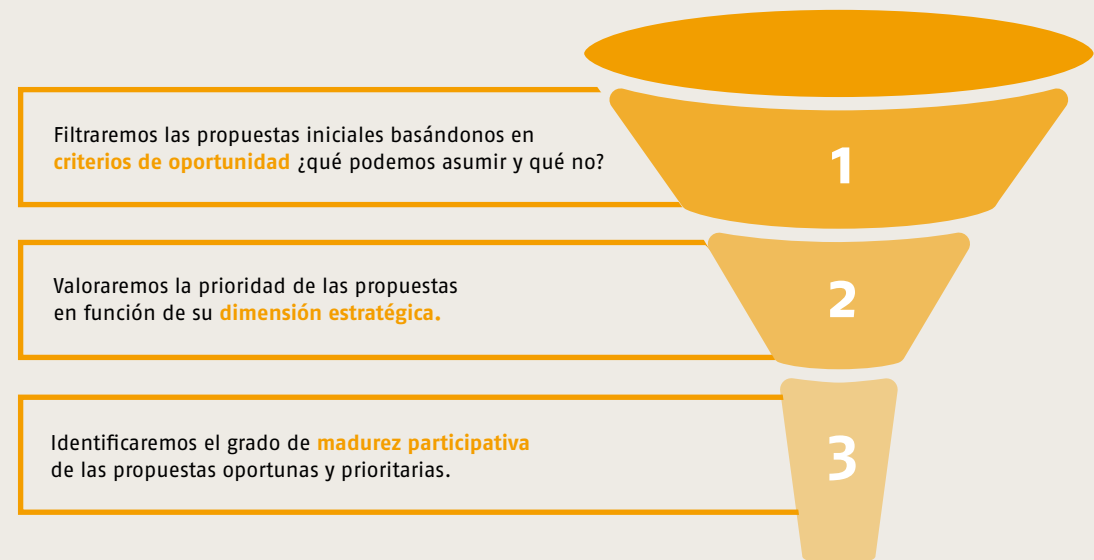
¿CUÁL ES TU HORIZONTE?

EMPEZANDO A PRIORIZAR

La mayoría de ayuntamientos tienen un exceso de actividad participativa no coherente o no coordinada. La cuestión es cómo el equipo de gobierno y el equipo directivo se ponen de acuerdo para aunar esfuerzos y priorizar.

En esta segunda fase, hay que trabajar con **tres criterios de priorización**: la **oportunidad**, la **posición estratégica** y la **madurez participativa**.

Esquema de criterios de priorización.



Criterio de la oportunidad: ¿qué proceso participativo es más oportuno? Para saberlo podemos cruzar 3 variables: será oportuno aquello a que la ley nos obligue, exista una demanda o petición social al respecto y si es viable en términos de los recursos existentes en la organización.

Criterio estratégico: Sobre las iniciativas filtradas en el primer criterio de oportunidad, valoraremos su aportación estratégica. Priorizaremos las que nos ayuden a hacer realidad nuestro modelo de ciudad.

Criterio de madurez participativa: el último criterio parte de la pirámide de los sistemas participativos para ubicar cada iniciativa en función de la profundidad que queremos conseguir con cada uno: ¿con cuáles queremos quedar bien, enriquecer una decisión, co-decidir o co-crear? A medida que subimos la pirámide, las iniciativas participativas tienen mayor valor.

Cuando hayamos ubicado las actividades participativas en función de estos criterios, vamos a disponer de un listado coherente que alinee las aspiraciones ciudadanas con la estrategia y el modelo de ciudad que impulsa un equipo consistorial.

Pero, una vez mapeados y priorizados,

¿CÓMO SE OPERATIVIZAN LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS?

¿QUÉ VARIABLES DEBEMOS TENER EN CUENTA EN SU DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PARA QUE ÉSTAS CARACTERÍSTICAS TAMBIÉN SEAN RECONOCIDAS COMO PARTE DE NUESTRO MODELO SINGULAR?

La tercera fase del proceso aborda la construcción del modelo y te la haremos llegar próximamente.

Tel. 93 551 08 48
M. 618 14 33 64
info@sinergiavalue.com
www.sinergiavalue.com

SINERGIA | SINERGIA PAPERS
VALUE