Guía de “Primeros Auxilios” para un

PROCESO PARTICIPATIVO

Qué **SÍ** y qué **NO** hacer

COMUNIDAD DE PRÁCTICA DE PARTICIPACIÓN
IV Plan de Gobierno Abierto España 2020 - 2024

GOBIERNO ABIERTO

Subcomunidad de Procesos

La Comunidad de Prácticas de Participación Ciudadana es una iniciativa que se engloba dentro de las actuaciones del IV Plan de Gobierno Abierto, constituida dentro del Foro de Gobierno Abierto e impulsada por la Dirección General de Gobernanza Pública, en colaboración con el INAP, del Ministerio de Hacienda y Función Pública. Entre sus objetivos está el intercambio de conocimiento y buenas prácticas en materia de participación ciudadana, generación de inteligencia colectiva transferible y la contribución a los compromisos participación del IV Plan de Gobierno Abierto de España 2020-2024.

Una de las subcomunidades constituidas dentro de ella, la de Procesos Participativos, tiene como tarea esencial compartir experiencias participativas con quienes tengan en perspectiva incorporar técnicas de este tipo a la gestión pública, especialmente en la toma de decisiones. Con este propósito, además, buscamos generar conocimiento y aprendizaje en una materia que aún es muy desconocida en nuestro país. Intentamos arrojar luz sobre aquello que creemos es imprescindible tener en cuenta y no pasar por alto y, por contra, aquello que es mejor evitar hacer en cualquier proceso participativo. Este es, sencillamente, el objetivo de esta sencilla guía: dar pistas a quienes se inician en este campo sobre las claves que deberían estar presentes en todo proceso, pero también advertir de aquellos posibles errores o descuidos que pueden dar al traste con nuestro empeño.

Gracias especiales a quienes han contribuido a este trabajo: a Susana Gallardo Escobar y Jorge Escudero Pérez (Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha), Ascen Moro Cordero y Berta Cendrós Ollé (Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat), Ana Etxaleku Castaño (Gobierno de Navarra), Eider Sarria Gutiérrez y Julen Capetillo Aramburu (Ayuntamiento de Leioa), Arrate García Campos (Acreditra), Daiana Bouzo (Transparencia Internacional España) y Carmen Rodríguez Sanchís (Consorcio Provincial de Bomberos de València).

Los coordinadores de esta subcomunidad, Nieves Escorza Muñoz (Ayuntamiento de Pinto) y Joaquín Meseguer Yebra (Ayuntamiento de Madrid), que también participamos en esta guía, estamos muy orgullosos de vuestro trabajo con el que aportáis altruista y generosamente vuestro inmenso capital de conocimiento, que es obligado reconocer públicamente con estas letras.

Y por supuesto, gracias a Javier Sierra, coordinador de la Comunidad de Prácticas por contribuir a que esta sencilla guía viera la luz y a Clara Mapelli, Directora General de Gobernanza Pública, y a todo su equipo por el apoyo prestado en todo momento.

Esperamos que la obra sea de utilidad, porque ese será el mejor reconocimiento al tiempo y cariño que le hemos dedicado a cada una de sus líneas.

Madrid, febrero de 2023

Joaquín Meseguer Yebra. Ayuntamiento de Madrid

Nieves Escorza. Ayuntamiento de Pinto

Coordinadores de la Subcomunidad de Procesos Participativos de la Comunidad de Prácticas de IV Plan de Gobierno Abierto

ÍNDICE

Lo que **SÍ** hacer ..... **página 4**

Lo que **NO** hacer ..... **página 48**

LO QUE **SÍ HACER** EN UN PROCESO PARTICIPATIVO

01

Asumir el impulso de procesos participativos como un deber general de las organizaciones públicas con el fin de implantar una gobernanza participativa.

Las organizaciones públicas deben ser conscientes de la importancia y, en su caso, de la necesidad de cumplir las normas en relación con la participación ciudadana, facilitando para ello el desarrollo de procesos participativos e incorporándolos en su quehacer ordinario.

La participación ciudadana debe formar parte del ciclo de desarrollo e implantación de las políticas públicas como un **valor transversal, medular**. Debe estar presente en la concepción, el diseño, el desarrollo y la evaluación de la acción pública para que estas actuaciones estén orientadas a las personas beneficiarias y enfocadas hacia la medición de sus resultados e impactos. Solo así podremos construir organizaciones que aprenden.

Las organizaciones públicas que se abren a la participación son mejores organizaciones; en las que trabajan personas con mente abierta y valentía, que viven la colaboración ciudadana como un regalo, que exploran nuevas formas de comunicación y relación con la ciudadanía para construir confianza, que incrementan la legitimidad de las decisiones, dado que se fundamentan en la opinión de todos y todas. Esta forma de proceder ha demostrado que este tipo de organizaciones están mejor preparadas para afrontar los retos de futuro.

En el caso de las consultas públicas previas para la aprobación o modificación de normativa (artículo 133 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas), sería conveniente establecer en el propio Plan Anual Normativo el requisito o no de realizarlas e, incluso, cómo se sustanciarán.

El desarrollo de acciones formativas concretas en la materia dentro de cada una de las organizaciones servirá para sensibilizar, conocer buenas prácticas y concienciar a las personas que prestan servicio en las administraciones sobre el derecho a la participación y colaboración de la ciudadanía más allá de los momentos de los periódicos procesos electorales.

Aquellas organizaciones donde la participación y la colaboración interna e interdisciplinar en idear y mejorar los servicios públicos, donde se fomenta el trabajo en equipo, donde existen estructuras de coordinación, etc., reflejan una cultura de la colaboración abierta a la co-creación de políticas públicas con y para la ciudadanía.

02

Hacer pedagogía de la participación en lo común, en lo que es de todos, como un derecho cívico que pertenece a cada uno de nosotros.

La participación y la colaboración ciudadana en los asuntos públicos es **un derecho de la ciudadanía y un deber para las administraciones** facilitarla y fomentarla.

En una democracia entendida no solo como una fórmula representativa, sino como un **diálogo constante** entre quienes mandan y la sociedad, se impone que esa conversación basada en una **escucha activa** de las preocupaciones y opiniones ciudadanas, tenga lugar también a través de formas de participación directa y semidirecta.

La **confianza** entre ciudadanía e instituciones se genera al interactuar, en el intercambio y expresión de opiniones. Y no existirá esa **conversación** si nos comunicamos en un lenguaje oscuro e inaccesible o si no ofrecemos una diversidad de canales y formas de participar.

Cobra especial importancia:

- Cómo informar, consultar, involucrar, colaborar y empoderar a la población, para lo que serán de suma importancia los medios, momentos utilizados para comunicar todas fases de los procesos participativos que se convocan según los distintos perfiles de la población destinataria.
- Utilizar un lenguaje sencillo, comprensible e igualitario que reduzca barreras en los propios procesos participativos y a la hora de su divulgación.
- Facilitar diversos canales/formas de participación acercándonos a la diversidad de perfiles de personas participantes en los procesos participativos.
- Desarrollar acciones formativas/divulgativas sobre derechos y valores cívicos dirigidas fundamentalmente a adolescentes y jóvenes.

03

Elaboración de un Programa Anual de Participación e integrar su ejecución con la huella normativa en aquellos procesos que tengan que ver con la elaboración de disposiciones.

La planificación de la participación ciudadana es primordial para el buen desarrollo de los diferentes procesos de participación institucional. En este caso, la improvisación nunca será buena compañera de viaje.

Un buen Programa Anual de Participación tiene que ser capaz de responder, al menos, a cuatro preguntas: **¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Para qué?** y **¿Con quién?**

- **Procesos previstos (¿Qué?):** debemos tener previstos (si no diseñados) al inicio de año los diferentes procesos o proyectos de participación que vamos a poner en marcha. Esto no quiere decir que durante el año no quepa un proceso no previsto, sino tener una planificación general de lo que queremos hacer.
- **Cronograma (¿Cuándo?):** una vez tenemos planificado qué procesos vamos a hacer, es importante que seamos capaces de establecer un calendario de participación. Dependiendo de la idiosincrasia de nuestra comunidad (la existencia de una cultura participativa previa, el tamaño de nuestra comunidad, los recursos disponibles, etc.), podremos planificar uno o más procesos de participación simultáneamente o, por el contrario, extenderlos en el tiempo, siempre teniendo en cuenta que en participación es mejor la calidad que la cantidad.
- **Motivación (¿Para qué?):** todo proceso de participación debe tener una motivación expresa. Esta motivación puede ser la de aumentar la transparencia en el desarrollo de políticas públicas; consultar a la ciudadanía al respecto de decisiones que les afecten directamente; desarrollar o poner en marcha políticas públicas en un formato de codecisión entre institución y sociedad; fomentar el desarrollo de la comunidad; etc. Es importante saber siempre para qué ponemos en marcha un proceso de participación, porque si no lo tenemos claro, seguramente no cumplamos con las expectativas generadas.
- **Público al que nos dirigimos (¿con quién?)**: cuando hacemos participación no siempre nos dirigimos a la totalidad de la ciudadanía. Dicho esto, lo más sencillo es diferenciar entre ciudadanía asociada y no asociada. Sin embargo, podemos clasificar nuestro público por variables demográficas (edad, sexo), geográficas (lugar de residencia) u otras. No se trata de discriminar o limitar la participación según segmentos, sino tener claro a quién nos estamos dirigiendo en todo momento, ya que el mensaje, las acciones a realizar o el canal variarán según estos elementos.

Una vez que hemos sido capaces de responder a estas preguntas, tenemos que ser conscientes del impacto que los procesos incluidos en este Plan de Participación van a tener en el desarrollo normativo.

En este sentido, al igual que planificamos lo que vamos a hacer, debemos dejar constancia, huella, de todo ello.

Y lo tenemos que hacer tanto por convicción como por obligación en base a lo dispuesto en el artículo 132 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, que establece, para una mayor seguridad jurídica y predictibilidad del ordenamiento, que "anualmente, las Administraciones Públicas harán público un Plan Normativo que contendrá las iniciativas legales o reglamentarias que vayan a ser elevadas para su aprobación en el año siguiente".

Una potestad normativa que, en todo caso, los gobiernos han de ejercer ajustándose a los principios de necesidad, conveniencia, eficacia, proporcionalidad, seguridad jurídica, transparencia y eficiencia.

04

La normativa debe actuar como palanca para impulsar los procesos de participación en el diseño de las políticas, planes y programas. Por un lado, inserta la participación en todas las fases de dichos instrumentos (desde su elaboración hasta su evaluación) y, por otro, los regula con garantías suficientes.

La motivación y la convicción para participar han de tener cobertura en un **marco normativo que dé soporte a todas las líneas estratégicas, políticas y acciones que se activen desde las Administraciones Públicas**. El marco jurídico de una Gobernanza Inteligente basada en datos abiertos, transparencia y participación. Un concepto de organización pública especialmente ligado al contexto de ciudades inteligentes, Gobierno Abierto y a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En nuestro país, la aspiración a un buen gobierno queda recogida en la **Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno**, que identifica la transparencia, el acceso a la información pública y las normas de buen gobierno como los ejes fundamentales de toda acción política.

El preámbulo de esta ley nos viene a decir que los países con mayores niveles de transparencia y de buen gobierno cuentan con instituciones más fuertes y sólidas, que favorecen el crecimiento económico y el desarrollo social pudiendo así la ciudadanía juzgar mejor y con más criterio la capacidad de sus responsables públicos y decidir en consecuencia. Esta fiscalización de la actividad pública es lo que en verdad fomenta y contribuye a la regeneración democrática, la promoción de la eficiencia y eficacia del Estado y el favorecimiento del crecimiento económico. Así lo considera también la ONU cuando afirma que en los países en los que se apuesta por estos valores existe crecimiento económico y desarrollo social.

Cuando un gobierno es capaz de gestionar de forma eficiente y sostenible desde un punto de vista político, social, cultural y medioambiental, está invirtiendo también en desarrollo económico. Y, sin duda, una buena forma de garantizar el logro de esos objetivos será la de introducir cambios en su política de gestión, de innovar. Y de hacerlo teniendo presente el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que identifica entre los elementos de buen gobierno, en primer término, la participación.

En un momento de incertidumbre como en el que estamos inmersos desde hace ya algún tiempo en la sociedad en general y en la administración en particular, invertir esfuerzos en sumar activos que aporten valor y legitimidad a la gestión pública resulta ser un elemento clave para avanzar hacia esa verdadera transformación del siglo XXI. No nos equivoquemos: esta transformación no debe ser exclusivamente tecnológica, sino que requiere un cambio de paradigma total para así sentar unos pilares fuertes sobre los que construyamos un sector público eficaz, eficiente, sostenible, resiliente, ético, digital, inteligente, lógico, íntegro, proactivo e igualitario con la que afrontar los retos que se nos presentan. Entre otros: el relevo generacional, la e-administración, la captación y la retención del talento, todo ello gestionado en un escenario marcado por conflictos bélicos, emergencias sociosanitarias, economía fluctuante, inflación desorbitada, encarecimiento de las materias primas y en constante crisis de legitimidad de las

instituciones, especialmente entre las personas más jóvenes.

Un contexto en el que abordar la brecha existente entre la ciudadanía y la gestión pública resulta tan ineludible como inaplazable. Para ello, jugará un papel determinante establecer cauces que logren la activación de políticas públicas (en todas sus fases: diseño y formulación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación) en cuya base subyazca la potencia de una ciudadanía formada y empoderada, responsable y activa, un recurso demasiado valioso para prescindir de él o ignorarlo. Y ahí entra en juego no solo la obligación de las instituciones de tomarlo en consideración, sino el estatus de la ciudadanía a ejercerlo.

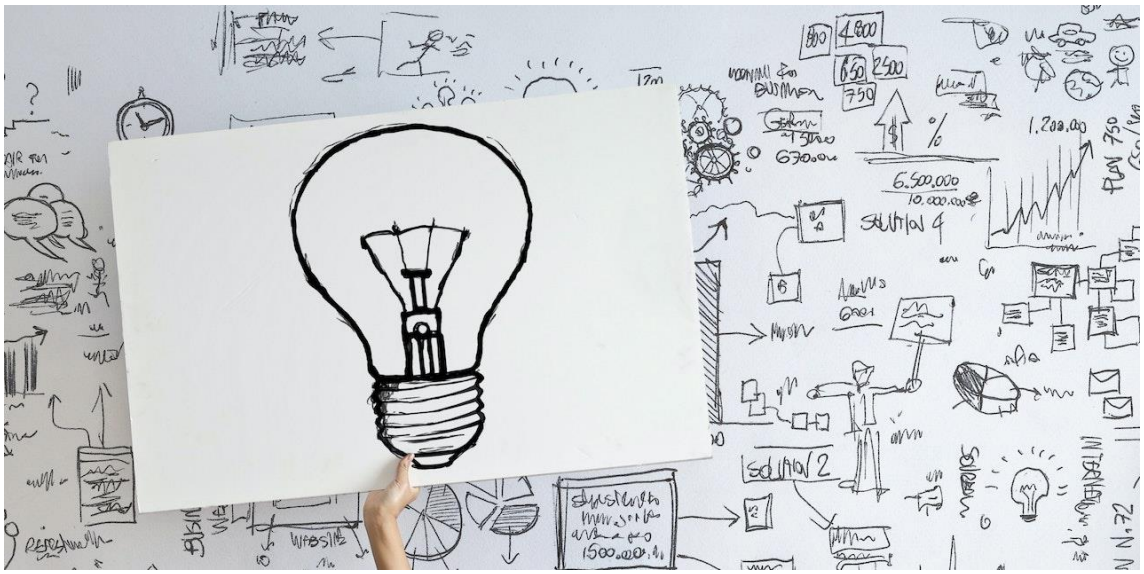
Nuestra **Constitución** ya alude en su artículo 23 al derecho de la ciudadanía a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes, libremente elegidos en elecciones periódicas por sufragio universal. Derecho asimismo reconocido en el propio preámbulo de la **Carta Europea de Autonomía Local** como parte de los principios democráticos comunes a todos los estados miembros del Consejo de Europa.

Es un deber y un derecho que la ciudadanía participe en todas las etapas del ciclo de gestión de políticas públicas y si ello se produce en etapas tempranas, mejor. Entendiendo el término temprano en su doble acepción:

a) En una etapa inicial del diseño de la política pública, es decir, desde el momento del diagnóstico de las problemáticas sociales que se busca solucionar.

b) En una etapa inicial de la vida, esto es, con una implicación activa de la infancia y la juventud en la gestión pública en términos de formación y participación, como mayor garantía de supervivencia del sistema democrático.

En conclusión, el ideal pasa por construir un ecosistema de participación transversal que sea un ente vivo donde la ciudadanía, en su sentido más amplio, encuentre su lugar.



05

Incorporar la información sobre procesos participativos como un contenido más de publicidad activa, desprovisto de carga política o propagandística.

Informar sobre los procesos en marcha de tal modo que no ocurra que se esté llevando a cabo un proceso, y no se haya tenido conocimiento de él por el personal de otros departamentos, áreas, etc. Que no se pueda dar la situación de que los servicios de atención a la ciudadanía desconozcan el proceso en cuestión.

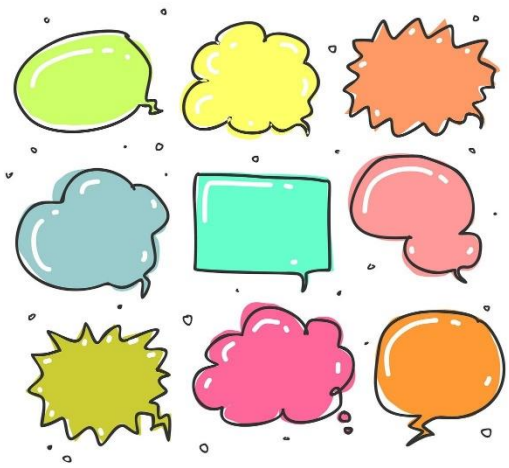
Aunque la legitimidad de un proceso de participación institucional no proviene del número de participantes, sino de la propia participación ciudadana, resulta de vital importancia fomentar la participación hasta su nivel más alto, pues cuanta más gente participe, más fácil será dar voz a todas las diferentes sensibilidades existentes en la comunidad.

En este sentido, la comunicación y la participación son dos áreas que deben estar constantemente unidas y trabajando al unísono a todos los niveles.

Comunicación externa

Respecto a la comunicación externa, tenemos que tener en cuenta tres aspectos para que esta sea efectiva:

- **Canales de comunicación:** en la actualidad, las relaciones entre instituciones y ciudadanía se están volviendo cada vez más y más digitales. Sin embargo, cuando hablamos de participación, tenemos que ser conscientes que no todas las personas disponen de las mismas **capacidades o medios tecnológicos** (brecha digital). En este sentido, como hemos dicho antes, es importante conocer a quién nos dirigimos para saber qué canal es el más adecuado para comunicarnos con él, combinando en todo momento la comunicación digital con la tradicional.
- **Mensaje y lenguaje:** al igual que hay que adaptar los diferentes canales de comunicación a las personas a las que nos dirigimos, hay que adaptar el lenguaje. Es importante no utilizar tecnicismos y buscar un lenguaje en común que sea entendible por toda la comunidad.



El **derecho a entender** de la ciudadanía pasa por incorporar al lenguaje administrativo unos parámetros de coherencia, sencillez, claridad y precisión pensando en cada momento a quién va dirigido. Y es que, siendo el lenguaje administrativo un lenguaje especializado, no podemos perder de vista que sus destinatarios no son necesariamente profesionales, sino que el espectro al que se dirige puede ser tan amplio como variado.

Si no hay eficacia comunicativa, difícilmente habrá transparencia.

Un ejemplo de buena praxis: El Sistema arText, un recurso gratuito desarrollado por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) que cuenta ya con más de 150 mil personas usuarias y que aúna dos grandes ámbitos: la lingüística (el análisis del discurso especializado) y la informática (el Procesamiento del Lenguaje Natural [PLN]). Fruto de ello ponen a disposición de ciudadanía y profesionales el primer redactor asistido para el español que ayuda a escribir géneros textuales de ámbitos especializados y textos en lenguaje claro.

- **No politización de la participación:** tenemos que entender que los procesos de participación son acciones que ayudan a la institución a mejorar en su transparencia, eficiencia y eficacia y no un arma política. Por lo tanto, a la hora de dar publicidad a estos procesos hay que hacerlo con **rigor** y de la forma más aséptica posible. En este sentido, la idea es intentar eliminar las posibles suspicacias que la participación institucional pueda despertar. Y hay que hacerlo utilizando las plataformas que manejamos para comunicar a la sociedad: el portal de transparencia será un lugar idóneo para mantener constantemente informada a nuestra ciudadanía, ya que contar cómo incorporamos la participación a nuestros procesos de decisión es también rendir cuentas.

Comunicación interna

Respecto a la comunicación interna, partimos de que un proceso de participación es una acción transversal en la que **pueden (y deben) participar diferentes áreas**, poniendo un especial énfasis el papel del área con competencia y responsabilidad en atención ciudadana. En este sentido, es muy importante que toda la información de los procesos de participación que estén en marcha **fluya por toda la institución**, para que cualquiera de nosotros pueda dar una buena respuesta a las personas que se acerquen solicitando información.

En definitiva, una buena y cuidada comunicación externa donde tengamos el cuidado de escoger los canales, el mensaje, el lenguaje y que, además, sea aséptica y poco susceptible de considerarse politizada, sirve de poco si no existe una comunicación interna eficaz entre las diferentes áreas de la institución, que dote de la capacidad de absorber y dar respuesta, a las dudas y demandas de nuestra ciudadanía.

06

Desarrollar un Portal Único de Participación que incluya todas las actuaciones participativas (consultas públicas previas, procesos participativos, información pública, etc.) para facilitar la búsqueda de información a la ciudadanía. Diseño del portal amigable e intuitivo con lenguaje claro y sencillo, evitando textos técnicos y lenguaje jurídico, con un buscador para que puedan encontrarse fácilmente las diferentes acciones participativas.

Es un derecho de la ciudadanía tener acceso a la información en un entorno digital fiable, donde pueda expresarse libremente. Y para ello es fundamental contar con espacios de participación en línea donde la ciudadanía pueda acceder fácilmente a la información, interactuar realizando propuestas y, en definitiva, participar y contribuir en la definición, diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas.

Uno de los principales desafíos a la hora de configurar estos espacios es la dispersión actual de la información en los portales web corporativos, además de la dificultad que supone disponer de diferentes mecanismos para participar en función de quién diseña ese proceso, de si se trata de una consulta pública en el marco de un procedimiento administrativo o bien de otro tipo de actuaciones participativas.

Por ello, la propuesta sería desarrollar un **portal único de participación ciudadana** que debería contemplar como mínimo los siguientes requisitos:

- Ser el **punto de encuentro único con la ciudadanía**, es decir, se debe identificar claramente como el espacio donde estarán publicadas todas las actuaciones participativas y toda la información relacionada. Esto requiere un ejercicio previo de identificación de toda esta información y mecanismos de participación para, o bien enlazarlos, o bien incorporarlos directamente en este espacio. Esta información, además, debería estar publicada en diferentes formatos para garantizar un acceso pleno y su posterior reutilización por parte de la ciudadanía.
- El **diseño de este portal** único debe ser amigable, intuitivo, con un lenguaje claro y sencillo, evitando textos complejos o excesivamente técnicos. Debe, asimismo, garantizarse la accesibilidad plena, el uso en diferentes tipos de dispositivos y la usabilidad.
- El portal debe incluir un **buscador inteligente** que permita acceder fácilmente a la información y, por tanto, basado en una web semántica que facilite este acceso independientemente de las palabras utilizadas por la ciudadanía. Este buscador debería aparecer de forma destacada y flotante en toda la navegación, para que esté disponible en cualquier momento que se necesite.
- En el caso, por ejemplo, de las **consultas, peticiones o demandas ciudadanas**, es una buena práctica disponer de un **trámite general muy sencillo**, pero configurado de tal forma que, mediante preguntas y campos prefijados, podamos derivarlo correctamente al ámbito concreto que deba procesarlo.

- Los procesos participativos deben contener la **información necesaria, debidamente actualizada**, incluyendo las fechas, el período abierto de debate, las fases del proceso, los temas a debatir y los espacios. Debe ser fácil poder situarse en el momento exacto del proceso en el que nos encontramos, tanto si el proceso es presencial, virtual o híbrido. Es muy importante también que este espacio permita mostrar la trazabilidad de las propuestas recogidas, para garantizar la transparencia de todo el proceso.

- Este portal también debe contener los diferentes **mecanismos de participación organizada** (consejos de ciudad, foros, consejos sectoriales, territoriales, comisiones, grupos de trabajo, etc.) así como las **consultas ciudadanas**. Estos espacios se pueden configurar también con roles para poder establecer debates restringidos, si es necesario, pero siempre publicando las actas y decisiones tomadas.

- El portal debe incluir también el trámite para ejercer el derecho de **acceso a la información pública** en sus diferentes vertientes. En este sentido, una buena práctica sería disponer de una única puerta de entrada para el ejercicio de este derecho, independientemente de quien deba tramitar y resolver esta solicitud (ya sea una persona interesada, el derecho de acceso regulado en la ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, el derecho de cargos electos, el derecho de acceso de la normativa de protección de datos, de reutilización de la información, etc.).

- Este espacio debe enlazar también con todos los **mecanismos de participación ciudadana en el marco del procedimiento administrativo**, tanto en lo que se refiere a la elaboración de normativa y reglamentos, como los trámites de audiencia o de información pública.

Por último, debemos destacar tres aspectos a tener en cuenta a nivel general:

- La accesibilidad, la calidad, la privacidad y la seguridad de la información que se publica debe garantizarse **desde el diseño**.

- La transparencia real depende, en muchas ocasiones, de garantizar la **actualización** del contenido, por ello es conveniente **automatizar** al máximo su publicación.

- Es básico **incorporar a la ciudadanía en el diseño de este portal** único, antes de su implantación, para poder testear y asegurar todos estos aspectos.

07

Debe existir un compromiso político y técnico sobre el proceso de participación, tanto en el diseño como durante el desarrollo. Esto permite un adecuado liderazgo, la implicación activa y coordinada de los diferentes departamentos afectados y una incidencia real del proceso en la elaboración del plan, programa, estrategia, etc. Debe existir un compromiso claro e inequívoco de la institución con respecto a los resultados del proceso.

En los momentos clave participativos la presencia de alguien de la administración con alta representación, que traslade el compromiso de escucha activa, aporta credibilidad al proceso.

Desplegar un modelo de Gobierno Abierto en una institución requiere un compromiso claro e inequívoco de repensar qué relación queremos con la ciudadanía, fomentando la transparencia, la participación y la colaboración, poniendo el foco en la rendición de cuentas como mecanismo para incorporar a la ciudadanía en la definición, diseño y seguimiento de las políticas públicas.

El objetivo de este modelo de gobernanza es mejorar la calidad de los sistemas democráticos, incrementando la confianza de la ciudadanía y mejorando la eficiencia y la eficacia de la acción de gobierno.

Por tanto, la decisión de realizar un proceso participativo requiere, como mínimo, este **compromiso tanto político como técnico** de incorporar la participación de la ciudadanía en el proceso de elaboración de esa política, plan, programa o estrategia de tal forma que se garantice tanto la realización del propio proceso como la rendición de cuentas y la asunción de las decisiones que se deriven del mismo.

Para ello, es conveniente tener en cuenta alguna de estas consideraciones:

- **Aprobar** por el órgano competente estos procesos participativos.
- Garantizar una **trazabilidad** de todo el proceso participativo, dando respuesta a todas y cada una de las aportaciones.
- Informar al **máximo órgano representativo** de la entidad de la que se trate del resultado del proceso de participación, así como dar cuenta en el punto único de participación ciudadana de la institución.
- Los procesos participativos deben tener, en general, un **diseño multinivel**, es decir, garantizar la participación tanto interna, como política, como de la ciudadanía, y ser capaces de aglutinar todas estas aportaciones, y sus diversas miradas, en el resultado final.

Debemos hacer confiable nuestra institución. En la práctica, hay que trasladar internamente este mensaje e, incluso, establecer y aprobar metodologías y protocolos internos para garantizar que los procesos participativos incluyen este compromiso además de todas las fases y requisitos para el éxito del proceso.

08

Reflexionar bien antes de lanzar el proceso. Pedir a la ciudadanía que dedique tiempo y esfuerzo para co-crear una mejor política pública es algo muy serio. Hay que ser conscientes del valor democrático que supone ofrecer una mayor implicación ciudadana en la construcción de lo público.

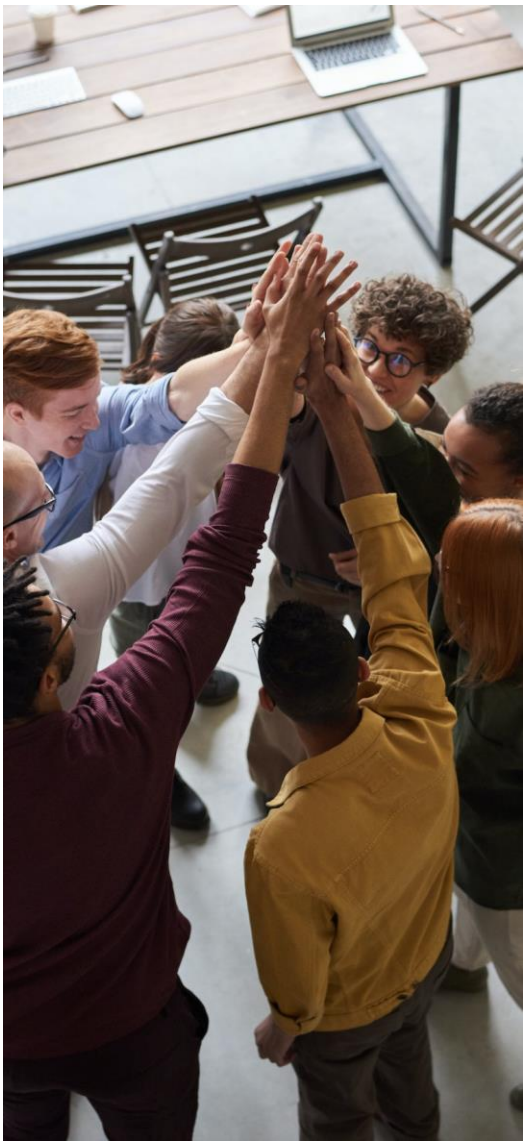
Podríamos hablar de una Fase 0 de reflexión previa al inicio de cualquier proceso ya que ello ayudará a hacer una mejor planificación y debemos pensar, también, si existen condicionantes temporales susceptibles de incidir en el proceso. ¿Hay limitaciones por algún motivo? ¿Existen previsiones que indiquen que la redacción definitiva puede prolongarse en el tiempo más allá de un plazo razonable?

Decidir realizar un proceso de participación ciudadana no es algo que se deba hacer sin una previa reflexión. Estamos hablando de hacer partícipe a la ciudadanía en el diseño y elaboración de políticas y servicios públicos, y ello requiere compromiso, planificación, seguimiento, rendición de cuentas, evaluación y aplicación efectiva. Por ello es conveniente establecer una fase previa, que se debería realizar junto con el ámbito impulsor de la iniciativa, para poder **reflexionar** sobre:

- El **origen** de la iniciativa (petición ciudadana, ámbito concreto de la entidad, órgano colegiado, derivado de una plan estratégico o sectorial, de una normativa, etc.), lo que condicionará la planificación del proceso.
- Revisar la **finalidad** perseguida con el proceso participativo desde una doble perspectiva:
    - Revisar los instrumentos y procesos utilizados hasta el momento por la organización, y los documentos estratégicos de la entidad, para analizar si el proceso encaja o entra en conflicto con alguno de estos instrumentos y evitar duplicidades.
    - La finalidad del proceso ha de quedar definida de forma clara: qué se decide concretamente; qué es objeto de participación; qué queda fuera de la fase deliberativa. La finalidad del proceso no puede ser meramente informativa o de difusión, ni tampoco puede perseguir legitimar una decisión tomada con anterioridad. Además, hay que recordar que existen otras formas de participación de carácter general, como las encuestas, la audiencia pública, etc.
- Hay que identificar los **recursos** con los que contamos, tanto humanos como económicos, y si es necesario el soporte externo.
- Identificar el **público objetivo**, a quién nos vamos a dirigir (una parte o todo el territorio de nuestra entidad; toda la población o un sector específico, etc.) y pensar cómo hacer más atractiva la participación para los diversos

públicos (como sumar a gente joven, a personas “desencantadas” porque han vivido procesos no satisfactorios, etc.).

- Establecer e informar claramente, por todos los medios a nuestro alcance, sobre las **normas y la forma** de participar, el contenido, las diferentes fases y cómo se vehicularán los resultados.
- Definir la **escala temporal** del proceso, el calendario. Cuándo empieza y en qué momento finaliza.
- Valorar los espacios de **seguimiento**:
    - Del propio proceso: quién y cómo hacer el seguimiento del debate, es decir, qué órgano de garantía tiene el proceso.
    - Del resultado del proceso: quién y en qué espacio se hará el seguimiento de la implementación del resultado de la participación.



09

Si hablamos de "proceso" es porque consta de fases sucesivas. Planificar con detenimiento: diseño y tiempos, canales a utilizar convocatoria/difusión, información, debate y retorno.

Los procesos participativos tienen diferentes fases. Antes de desarrollar cada una de ellas es importante fijar su **contenido** y el **calendario** del proceso. Por lo que se refiere a su contenido, debemos definir sobre qué participamos y cuál es el resultado de la participación. Una vez finalizado el proceso, tendremos un análisis conjunto de la ciudadanía, unas propuestas concretas, un diagnóstico compartido, etc., y dónde ubicar el resultado en la política pública a impulsar.

Como mínimo, podríamos tener las siguientes fases:

- **Diseño**: nos permite definir y planificar el proceso en conjunto.
- **Información**: tiene por objeto informar a la ciudadanía sobre el funcionamiento y el contenido del proceso. Esto es: qué sesiones se celebrarán, cómo se puede participar, cuánto tiempo durará y sobre qué se debatirá. En esta fase es importante tener en cuenta el mapa de agentes, así como medidas que faciliten la accesibilidad a la información.
- **Deliberación**: es el momento participativo por excelencia. Esta fase tiene la finalidad de contraponer las diferentes ideas y de fomentar el debate sobre aquello en lo que se quiere que se participe, para llegar a unas conclusiones comunes. Ahora es importante recoger las diferentes opiniones que han surgido para que todas las personas participantes se vean representadas. Esta fase puede complementarse con una validación por parte de la ciudadanía de las propuestas hechas.
- **Retorno**: una vez recogidas todas las propuestas y opiniones, estas se sistematizan y se valora su incorporación o no al plan, proyecto o política. Es necesario explicar a la ciudadanía qué propuestas se han incorporado y recogido y cuáles no se han incorporado, así como el motivo por el que se han descartado.
- **Seguimiento**: es importante implicar a la ciudadanía en el seguimiento del proceso en el que se ha participado, informando sobre cómo se han ido incorporando y desarrollando las aportaciones.

En cuanto a la temporalidad, hay que fijar fechas, tirar de calendario. De esta manera evitamos debates eternos generando frustración de la ciudadanía. Incluso, hay reglamentos que lo exigen. Esta "agenda del proceso" requiere pensar también en los recursos y la metodología que utilizaremos, así como el formato del resultado. Esto nos será útil a la hora de dimensionar el proceso participativo.

10

Identificar bien a la personas destinatarias. Si hablamos de participación "ciudadana", la convocatoria debe ser amplia y sin restricciones injustificadas, implicando a todas las personas y entidades que tienen algo que aportar.

Hay que elaborar un mapa de actores, que estén presentes todas las miradas y visiones posibles. No podemos dejarnos a nadie por el camino que deba estar. Valoremos la significatividad más que la representatividad. No buscamos la legitimidad, sino soluciones construidas de manera compartida desde las necesidades reales. Debemos contar con agentes claves entre la ciudadanía asociada y no asociada para poner en marcha un nuevo proceso de participación.

Valoremos el interés de poner en marcha "procesos de participación paralelos" con grupos de población específicos (niños y niñas, personas, jóvenes, etc.). Estos procesos tendrán mecanismos y desarrollos diferentes al proceso central, pero las ideas o propuestas que se lancen desde ellos deberán incorporarse a aquel proceso.

Los procesos participativos tienen como finalidad incorporar la opinión de la ciudadanía y esto supone tomar en cuenta la **diversidad** que existe en el territorio. En este sentido, no solo cuantificaremos el número de personas asistentes sino la diversidad de opiniones recogidas. Para incorporar esta pluralidad nos ayudará un **mapa de agentes o un sociograma**. Esta herramienta es exclusiva de cada proceso participativo pues identifica al conjunto de personas relacionadas o con intereses en el proceso.

El mapa de agentes nos ayudara a:

- Identificar a las **personas** que es necesario incorporar en el debate.
- Generar **estrategias de comunicación y metodologías** accesibles, pensadas para el público objetivo.

Es importante reservar un tiempo para elaborar este mapa y validarlo, si es necesario, con quien impulse el proceso. Por este motivo, incorporaremos la creación de esta herramienta como una acción a desarrollar en la fase de diseño del proceso.

Las preguntas que nos tenemos que hacer para elaborar el mapa son:

- ¿Quién está interesado o afectado por el tema del debate?
- ¿Quién ha participado con anterioridad en otros procesos u órganos que tengan incidencia sobre este tema?
- ¿Qué colectivos participan o trabajan sobre el tema a debatir?

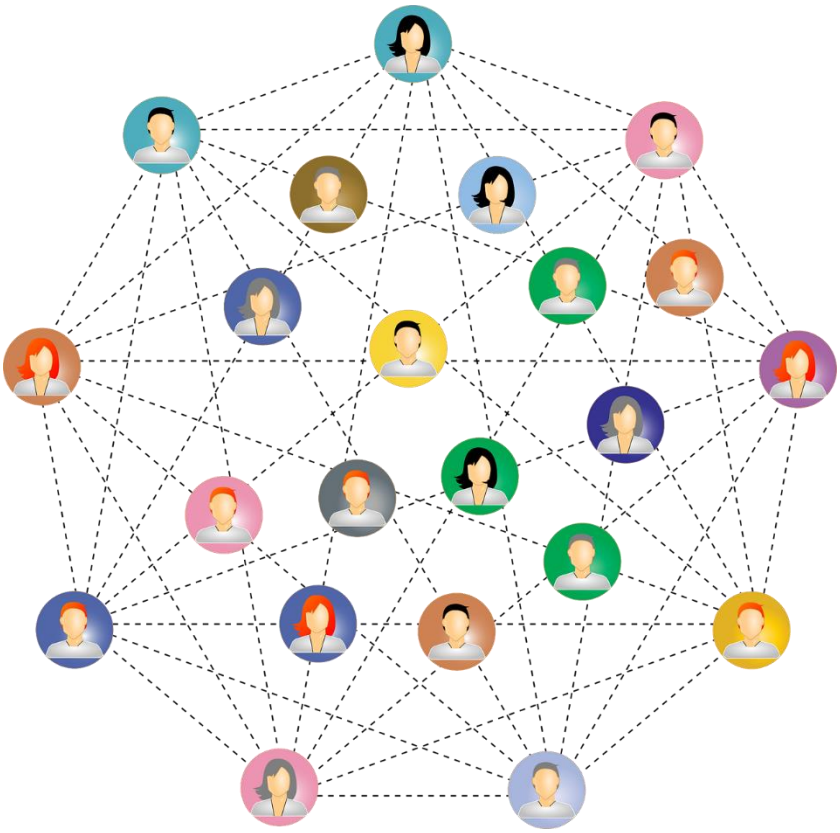
El mapa de agentes nos permite visualizar el papel de cada una de estas personas en el debate que se quiere generar y crear dinámicas que permitan enriquecerlo. El mapa de agentes nos ayuda a decidir metodologías específicas para incluir a todos los colectivos representados y eso supone incidir, como mínimo, en:

- Los mecanismos de convocatoria: decidir estrategias comunicativas, canales de difusión o el uso de diferentes

lenguas. Nuestro mapa tiene que incorporar la mirada individual de las personas participantes, así como la mirada colectiva de las organizaciones.

- La convocatoria: valorar horarios y espacios en los que se puede convocar a la ciudadanía para facilitar la asistencia y el acceso. Podría valorarse si una sesión virtual se adapta más al público.

La metodología: establecer diferentes formatos y sesiones de debates que permitan recoger las opiniones de todos los colectivos identificados.



11

Explicar con antelación las "reglas del juego": una cosa es participar en un proceso, tener posibilidad de expresar una opinión y otra muy distinta, poder decidir (sistema representativo). Debemos ser honestos comunicando el alcance de lo que se ofrece con la participación. Las personas participantes deben saber que la responsabilidad última es de la administración.

Estaremos de acuerdo en que la fase de **información** es una de las más importantes de cualquier proceso de participación, pues es en esta fase en la que se expone a la ciudadanía en qué se va a participar y cómo se participa.

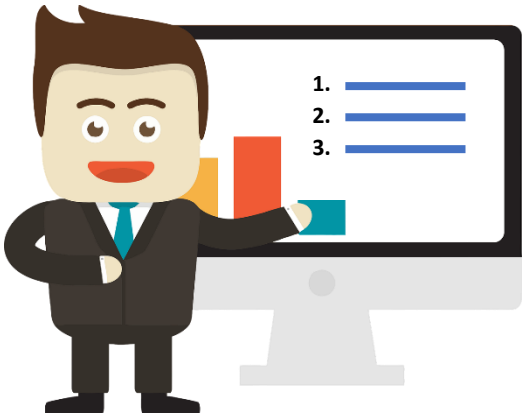
La participación ciudadana supone un ejercicio de **transparencia** para las administraciones. ¿Qué aspectos recomendamos dejar claros desde un inicio sobre el propio proceso de participación?:

- **En qué se participa**. Hay que explicar de manera precisa en qué se va a participar y si el debate tiene algún condicionante, es decir, algún tema o aspecto sobre el que no se quiera abrir el debate ya sea por falta de competencia o bien porque es una condición inicial sobre la que no hay margen de cambio.
- **Cómo y dónde se participa**. Las normas para participar tienen que incluir en qué espacios y momentos se recoge la opinión ciudadana. Es decir, qué va a suceder en cada momento. Si el proceso tiene una fase de análisis, poder explicar a la ciudadanía qué tipo de opiniones y aportaciones se recogen en ese momento, en una sesión de propuestas o de validación, y si estos momentos se desarrollaran en talleres presenciales, en encuestas públicas, a través de sesiones virtuales, etc.
- **Cómo se incorpora la participación ciudadana**. Es importante explicar en qué desembocan los procesos participativos, pues en muchos casos, el resultado del debate se incorpora a proyectos que acaban siendo votados en algún órgano político con capacidad decisoria. Es necesario explicar en qué medida se va a influir en la decisión y cuál es el órgano decisorio.

La explicación de estos aspectos es necesaria para evitar frustraciones y desencantos con el propio proceso. Este ejercicio de transparencia puede en algunos casos desmotivar a la ciudadanía a participar, ya que puede considerar que el margen de incidencia no sean los adecuados.

12

Garantizar una buena información sobre el objeto del proceso (plan, programa, estrategia, ley, servicio, etc.). No es suficiente una nota de prensa. Una sesión informativa que enmarque, contextualice y explique los contenidos. Es muy positivo organizar alguna mesa redonda o charla de personas expertas del tema que se trate, para generar el interés y conocimiento, y favorezca el debate posterior.



La ciudadanía demanda **formatos y contenidos** de información y canales de interlocución adaptados a sus demandas y preferencias. Debemos hacer llegar información al mayor número de personas posible utilizando el alcance que nos dan los medios de comunicación, las redes sociales, etc. Debemos adecuarnos a los **medios** habitualmente utilizados para comunicar, adaptándonos al colectivo o colectivos con los que queremos especialmente trabajar.

La necesidad de responder a las demandas crecientes de la ciudadanía y de facilitar su mayor implicación en el ciclo de las políticas públicas; no solo como receptora sino, también, como co-decisora o, incluso, como coproductora de servicios, requiere informarla de manera **comprensible** y con un nivel de **detalle** y contenidos suficientes que le permita construir una opinión formada acerca del tema objeto del proceso.

Si queremos contar con una participación ciudadana efectiva, es necesario **superar los canales y códigos más tradicionales** de comunicación complementándolos con distintos formatos adaptados a los diferentes perfiles poblacionales para alcanzar una participación numéricamente amplia (cuando ese criterio sea prioritario) y socialmente diversa.

Propiciar procesos participativos inclusivos que contemplen **dinámicas y canales multidireccionales** en los que sea posible hacer llegar información de calidad al público llamado a participar y adecuado a sus códigos, así como la recepción de propuestas de personas y grupos de interés diversos y accesibles. De este modo, se garantiza el acceso a la información de modo comprensible para la ciudadanía.

En la medida que consigamos informar más y mejor a la ciudadanía, facilitaremos que ésta tenga un **conocimiento más preciso sobre la temática abordada** y que pueda aportar con mayor calidad en la labor de búsqueda de consensos y acuerdos.

No obstante, hay que tener en cuenta siempre, que una formación e información de calidad, lleva tiempo, medios y recursos, por lo que la planificación de esta tarea previa a la participación será de gran importancia para generar procesos de participación de calidad.

Una **ciudadanía mejor informada** está más empoderada democráticamente y contribuye a la consecución de una mayor cultura participativa.

13

El equipo promotor del proceso debe ser, a ser posible, multidisciplinar, lo que aporta riqueza al proceso en el momento de su diseño y evaluación. Es recomendable que en él haya personas con una visión sociológica/politóloga y de soft skills (habilidades blandas) como la escucha activa, la creatividad, el trabajo en equipo o la empatía. Impulsar la participación ciudadana requiere recursos, personal adecuado, tiempo y mimo.

El momento de constituir el **equipo gestor** del proceso (si no se ha hecho antes de la planificación) y de asignar tareas es clave. En definitiva, debemos asegurarnos de que no queda ninguna tarea sin persona responsable y que el reparto es claro. La composición del equipo gestor dependerá en ocasiones de cada proceso, pero, en cualquier caso, sería recomendable integrar a los siguientes **perfiles**:

- Personal directivo o político que lidere el proceso y le dé impulso.
- Persona/personas con conocimiento técnico sobre la temática a trabajar.
- Persona/personas que cuenten con conocimientos y herramientas sobre los distintos canales de comunicación.
- Apoyo logístico y organizativo.
- Asistencia técnica interna o externa a la organización, pero siempre especializada responsable de coordinar, redactar, dinamizar y ejecutar el proceso (soft skills).

La ausencia de alguno de estos perfiles o la inadecuada asignación de tareas y responsabilidades puede mermar de manera significativa el alcance previsto. Además, dificultará enormemente la posibilidad de diseñar e implementar procesos participativos operativos y eficaces que permitan visualizar el impacto real de las iniciativas participativas en el corto/medio plazo sobre las decisiones finales que al respecto se adopten.

Un proceso participativo no es un proceso unidireccional ni unívoco. Son procesos que requieren de una planificación y un reparto de tareas que permitan minimizar riesgos y alcanzar los resultados esperados en los plazos de tiempo previstos.

Distintas miradas, experiencias, interlocuciones y responsabilidades, gracias a una coordinación óptima, nos permitirán alcanzar los objetivos previstos haciendo un uso eficaz y eficiente de los recursos humanos y materiales disponibles.

14

El proceso es un ser "vivo" y como tal puede que haya que hacer modificaciones durante su desarrollo según las necesidades que se detecten. Debe ser flexible, pero sin "traicionar" las expectativas comprometidas ni alterar las reglas esenciales.

Al hablar de un "proceso participativo" nos estamos refiriendo a una suma coordinada e incardinada de momentos y acciones participativas (talleres, dinámicas de grupo, reuniones, entrevistas, foros o grupos de trabajo virtuales, etc.) de diferentes agentes o personas para aportar perspectivas o visiones en relación a un tema, un reto o un problema sobre el que se quiere tomar una decisión.

Para que pueda producirse esa relación beneficiosa con la ciudadanía y los agentes, se necesitan -ya lo hemos visto- instrumentos, medios, canales que lo permitan, así como una reflexión suficiente y una planificación adecuada para obtener los resultados deseados. En este diseño hay que valorar ciertos **márgenes de flexibilidad** si las circunstancias así lo aconsejan. En cualquier caso, es necesario contar con una visión clara del alcance del proceso participativo en la toma de decisiones y en la contribución de la ciudadanía al diseño y creación del proceso. **Las reglas del juego han de ser claras y estar bien definidas.**

Se trata de un elemento importante para evitar falsas expectativas de la población y que en un futuro puedan desincentivar o desactivar su interés por participar en otros procesos participativos.

Si bien, es posible retomar el proceso, relanzarlo o redefinir algún paso si se considera que no se ha llegado al público que se había definido o si, por lo contrario, no se han logrado los mínimos de participación establecidos como aceptables para legitimar el proceso, un **refuerzo de la comunicación** a mitad del proceso o una llamada a colectivos específicos para relanzarlo, puede resultar necesaria.

No obstante, este será también un elemento a analizar al finalizar el proceso, al evaluarlo: ¿qué ha pasado si no se ha obtenido la participación que esperábamos? Quizás no hemos preguntado de la manera adecuada o, incluso, puede que el proceso planteado carezca del interés ciudadano que presuponíamos en un inicio.

15

Utilizar un lenguaje sencillo, comprensible, accesible para todos (en redacción, formato y web; en lo presencial y virtual) e inclusivo. Y disponible para las personas participantes con tiempo suficiente para deliberar y hacer propuestas.

Para la consecución de los objetivos a alcanzar con la participación ciudadana debe existir un afán didáctico que defina, sin duda, las "reglas del juego" que han de ser claras, consiguiendo procesos que resulten prácticos a la ciudadanía y que consigan avances notables si no queremos una participación en vacío.

Dos recursos fundamentales para la explicación del cómo participar y que permiten su **fácil comprensión** y, por tanto, de los que depende en gran medida el logro de la participación ciudadana, son: el lenguaje con el que nos dirigimos a la ciudadanía y el "tiempo de participación".

La información de los procesos y disposición de la información debe estar adaptada y orientada a la ciudadanía, lo que requiere una presentación cuidada y atractiva. En caso contrario, unos contenidos y una presentación no amigables se convierten en elementos disuasorios de la participación. Se debe poner el énfasis en lo **visual**, junto con un **lenguaje claro y sencillo**. Se recomienda evitar los textos densos con explicaciones basadas en remisiones jurídicas; términos complejos y excesivamente técnicos; y párrafos largos que producen monotonía y no explican lo que se podría decir en dos líneas.

Es indudable que hoy en día el fomento de la participación pasa por el uso de las nuevas tecnologías que facilitan llegar a sectores más amplios de la población y difundir de forma más rápida la información que queremos trasladar a la sociedad.

Son los portales de participación de los que ya hemos hablado, el principal instrumento tecnológico utilizado para facilitar la participación ciudadana. Algunas pautas a tener en cuenta que debe respetar con respecto al lenguaje son las siguientes:

- Explicación de forma clara y sencilla el proceso participativo, mediante **textos cortos**.
- Lenguaje **sin tecnicismos**.
- Utilización de **tipografías** claras en cuanto a tipo de letra, utilización de resaltados, iconos o símbolos.
- Elección acertada de **imágenes** representativas del mensaje que se quiere transmitir.

Si con la participación queremos propiciar confianza mutua y una retroalimentación sostenible a largo plazo, desarrollar iniciativas esporádicas o episódicas no es adecuado.

El desarrollo de estrategias comunes y la disponibilidad/predisposición a compartir información y recursos para coproducir con otros, demanda plazos flexibles. Se necesitan tiempos para reflexionar sobre las posturas del otro y sus intereses, para desarrollar puntos de encuentro y para ceder. En estos casos, la participación debe diseñarse con fases y plazos que animen a una deliberación pausada.

En cambio, si lo que pretendemos es realizar un sondeo de los intereses ciudadanos o tomar decisiones dentro de un marco de políticas prestablecidas, la participación puede ser de corta duración. Los objetivos y metas que nos planteemos previamente a la puesta en marcha del proceso participativo (y recursos disponibles) son los que deben definir los tiempos.

16

Tener en cuenta tanto la potencial participación de personas de forma individual como colectiva.

La participación entendida como el derecho que tiene toda persona a intervenir, por sí o por medio de sus representantes, en las políticas públicas que desarrolla el gobierno se concreta en su ejercicio por la ciudadanía representada a través de:

a) **Personas físicas**, es decir, ciudadanos y ciudadanas con capacidad para ejercer sus derechos, así como sus obligaciones.

b) **Personas jurídicas**, es decir, entidades públicas o privadas creadas por varias personas físicas, con o sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica, ya que podrán ser titulares de derechos y obligaciones propios: asociación, agrupación o federación de asociaciones, fundaciones, colegios profesionales, sociedades mercantiles, cooperativas o cualquier otra entidad con personalidad jurídica.

c) **Plataformas ciudadanas**, es decir, agrupaciones de los sujetos anteriores sin personalidad jurídica.

En otras ocasiones la participación se puede concretar:

- En un ámbito más institucional, a través de órganos creados al efecto donde estén presentes las **organizaciones sindicales y empresariales** más representativas según en el ámbito de la administración donde vayan a ejercitar su derecho de participación, representación y colaboración para la defensa de los intereses económicos y sociales que les son propios.
- A través de los **órganos sectoriales de participación**; son los espacios estables y permanentes que, en el ámbito de las diferentes Administraciones sus organismos autónomos, permiten la participación de la ciudadanía, directamente o a través de entidades representativas, en la deliberación, consulta, y asesoramiento en relación con políticas públicas de carácter sectorial (educación, sanidad, consumo, bienestar social, medio ambiente…).

Teniendo en cuenta esta clasificación general, a la hora de planificar un proceso participativo hay que asegurarse de quiénes pueden ser sus potenciales personas destinatarias, por lo que hay tres cuestiones básicas a determinar:

- ¿Queremos una participación intensiva y focalizada en determinados sectores o extensiva al público en general?
- ¿Participación digital o presencial?
- ¿Buscamos que la participación sea organizada/colectiva o individual?

Otras determinaciones a tener en cuenta son, el sesgo de las personas participantes y cómo llegar al público destinatario del proceso, y si el número deseado de participantes y el tipo de instrumento elegido son coherentes.

En cualquier caso, habrá que buscar una serie de pautas que nos ayuden a fijar las personas destinatarias/participantes idóneos como, por ejemplo: características comunes de quiénes participan (nivel de formación, nivel socioeconómico, edad, tamaño de población, excesivamente motivados, etc.) y quiénes queremos que participen (mayores, población rural o urbana, agentes sociales, determinadas minorías, jóvenes, etc.). También es relevante el modo en que se implementa el proceso (calendarios, fases e instrumentos de participación) y las vías por las que se difunda y comunique (digital, jornadas o reuniones, personal, por sectores, redes sociales y otros medios de comunicación).

¿PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL O COLECTIVA?

17

Identificar y conformar una estructura organizativa durante el proceso para trabajar de manera coordinada.

Los procesos participativos necesitan de un "andamiaje" claro para funcionar sin problemas y crecer de cara a futuro. Sin esta estructura, no existe un enfoque preciso ni para la administración ni para la ciudadanía. Si nadie sabe los referentes, a quién hay que pedir asesoramiento para pulir detalles o rendir cuentas, esto crea cierto desconcierto, frustraciones y causa estrés entre gestores y participantes, y la posibilidad de que surjan conflictos es casi inevitable. La consecuencia: falla la coordinación y la toma decisiones, lo que puede repercutir en la calidad del proceso y en su proyección a medio o largo plazo.

Comencemos por la organización

Es crucial definir una estructura organizativa previa a la hora de abordar procesos participativos de forma coordinada. A nivel general y para una adecuada gestión de dichos procesos se recomienda la creación de una estructura sostenida con tres pilares (dependiendo del tamaño y complejidad de cada organización, esta estructura debería ser adaptable):

Unidades de Participación. Se configuran como unidades de gestión especializadas dentro de cada departamento (concejalía, consejería, ministerio). Serán las unidades que ejercerán las funciones de coordinación, dirección y desarrollo de los procesos participativos impulsados por aquellos.

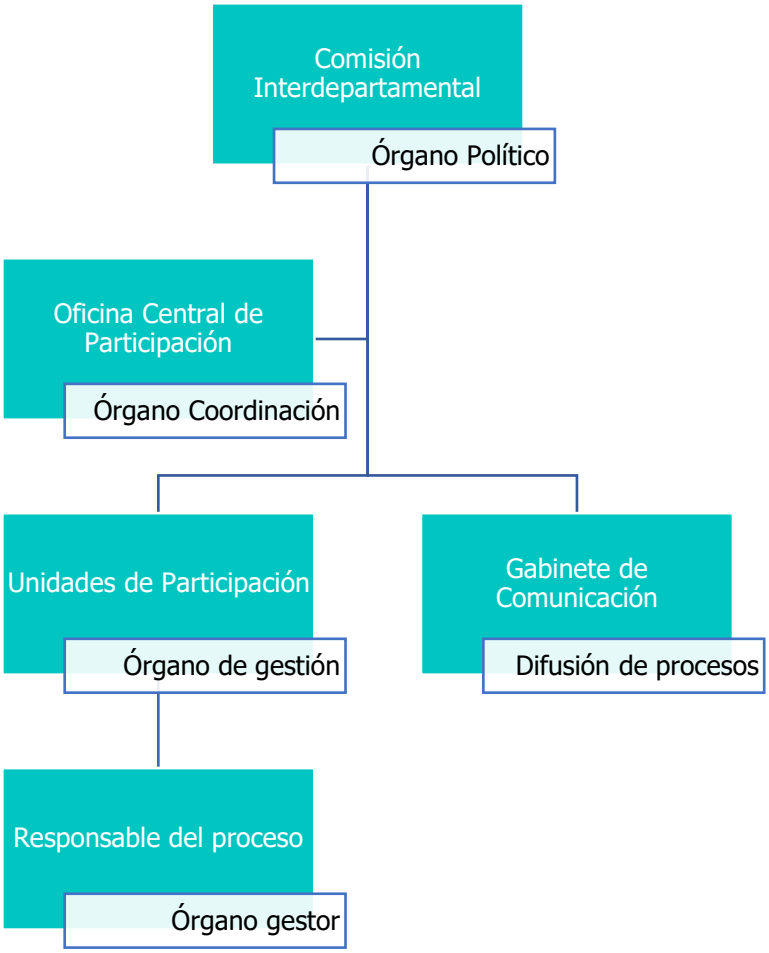
Oficina Central de Participación. Se trata de una oficina de coordinación central de las diferentes unidades de participación. Será el órgano, dependiente del máximo órgano de gobierno (unipersonal o colegiado), a quien le corresponde el diseño, coordinación, evaluación y seguimiento de las políticas de participación, así como la gestión de la herramienta tecnológica del portal de participación.

Comisión de Participación Ciudadana. Se trata del órgano político interdepartamental que dará "cobertura" al resto de la organización. Estará integrada por representantes políticos de todos los departamentos. Ejercerá, entre otras, las funciones de impulso y coordinación en la implementación de la participación y establecerá las medidas que en materia de participación se derivan de la normativa vigente. La Comisión podrá dictar instrucciones, fijar criterios y evaluará periódicamente la ejecución de las políticas.

Trabajar de forma coordinada durante el proceso

A la hora de poner en marcha un proceso participativo concreto, es fundamental que cada órgano gestor designe a un **responsable del proceso** (a ser posible con cierto rango), que será el enlace con las unidades de participación y la responsable de suministrar la información para llevar a buen puerto el proceso, realizar un seguimiento y elaborar los informes de retorno de resultados.

Por otra parte, es aconsejable implicar al órgano o unidad competente en materia de **comunicación** dentro de nuestra organización, para que coordine y establezca un protocolo de trabajo para difundir y dar a conocer los diferentes procesos participativos que se pongan en marcha, ya que no basta con publicar la información en la web; es imprescindible difundirla para que la ciudadanía esté enterada y pueda participar.


Comisión Interdepartamental
Órgano Político
Oficina Central de Participación
Órgano Coordinación
Unidades de Participación
Órgano de gestión
Gabinete de Comunicación
Difusión de procesos
Responsable del proceso
Órgano gestor

18

Los instrumentos de participación y técnicas de deliberación que se empleen deben permitir a las personas participantes expresar sus ideas y tratar los temas con profundidad, posibilitar la generación de nuevos puntos de vista y facilitar la adopción de acuerdos.

Entendemos como instrumentos de participación los canales mediante los que la ciudadanía y la población en general, tienen la opción de participar en los asuntos públicos y en la toma de decisiones de la administración. Los instrumentos de participación son, pues, elementos esenciales del proceso, ya que a través de ellos se "materializa" la participación.

Estos instrumentos deben cumplir tres requisitos básicos: bajo coste de implantación, facilidad de uso (tanto para los órganos gestores como para la ciudadanía), y, en la medida de lo posible, ser dinámicos y adaptables a las diferentes casuísticas que se puedan presentar. Lo bueno, bonito y barato se vende mejor tanto a gestores como a participantes.

A la hora de elegir uno u otro instrumento (o varios) hay que analizar previamente nuestro público objetivo, los recursos de los que disponemos y las metas que queremos alcanzar. No es lo mismo abrir un proceso participativo para un sector en concreto, más o menos especializado, que abrirlo a la población en general; no es lo mismo implicar a jóvenes que a población adulta, en cuanto a espacios de participación, lenguaje y dinámicas; no es lo mismo hacer un sondeo o encuesta sobre una determinada materia, "cocinándolo a fuego rápido", que impulsar un proceso de toma de decisiones en la que se intente implicar a agentes sociales o asociaciones mediante reuniones de contraste o jornadas específicas, "cocinándolo fuego lento".

El Portal de Participación, escaparate y punto único de participación

La creación de un espacio web que armonice y distribuya la información relacionada con la participación ciudadana de nuestra Administración es una herramienta clave a implementar para fomentar la participación, como ya vimos. En el portal se deberán integrar los procesos y consultas sometidos a participación y los instrumentos necesarios para permitir a los participantes expresar sus ideas y tratar los temas con profundidad, posibilitar la generación de nuevos puntos de vista y facilitar la adopción de acuerdos.

Los instrumentos de participación

Se proponen los siguientes instrumentos para dinamizar los procesos y que la ciudadanía pueda materializar su participación:

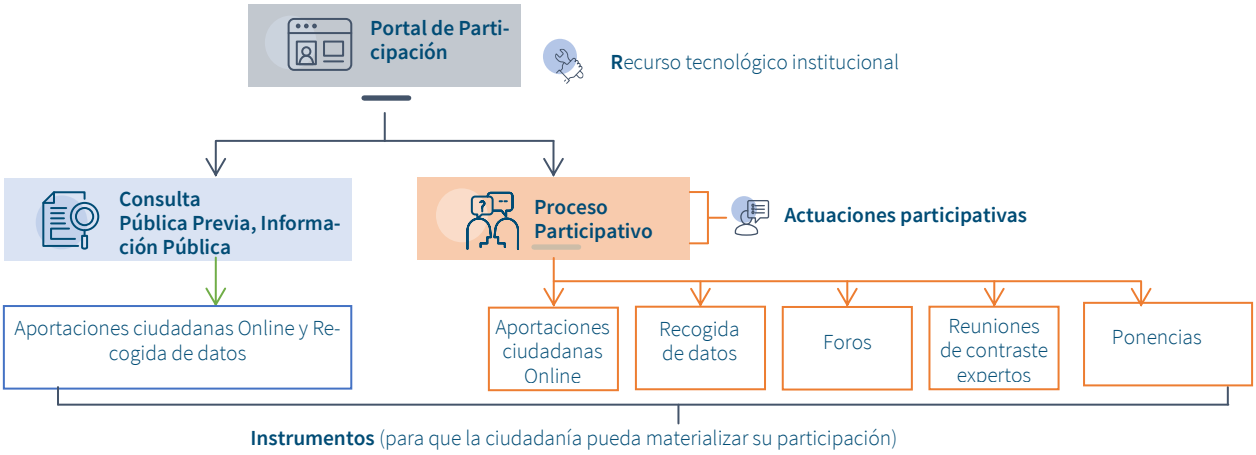
a) **Aportaciones ciudadanas online.** Se trata de un instrumento destinado a recabar y dar publicidad a las opiniones o sugerencias que, de forma individual o colectiva, realice la ciudadanía sobre temáticas relacionadas con las políticas o la gestión pública. Se articulará a través de un formulario online.

b) **Foros de participación.** Así se definen los espacios de diálogo abiertos y presenciales para la deliberación y evaluación de políticas públicas o asuntos de interés social.

c) **Recogida de datos.** El instrumento de recogida de datos se articula a través de cuestionarios, sondeos, encuestas y otras técnicas análogas.

d) **Reuniones de contraste experto.** Se trata de grupos de consulta, deliberación, propuesta y evaluación, creados temporalmente en un ámbito específico para contribuir en la toma de decisiones o analizar los efectos de un programa o política pública.

e) **Ponencias.** Son instrumentos deliberativos y valorativos materializados en un ciclo de conferencias en los que se pretende fomentar la deliberación y aportación de ideas para su consideración en las políticas públicas y en la elaboración normativa.



19

Dotar de medios suficientes al proceso, aprovechando las sinergias y los espacios de participación activos en nuestro municipio. Seguro que tenemos recursos que desaprovechamos o de los que no somos conscientes.

La participación a "coste cero" no existe. La participación es útil si se planifica, pero también es "costosa" —mientras menos lo sea, mejor— porque requiere de un proceso reflexivo en el que debemos plantearnos: para qué y por qué la vamos a utilizar, a quién implicar y en qué momentos la utilizaremos. Y esto conlleva que hay que movilizar personas, grupos, colectividades, y a su vez que haya que dotar al proceso de suficientes recursos económicos, humanos y temporales. En este ámbito de reflexión es fundamental realizar un análisis previo de los recursos existentes y de los espacios de participación activos en nuestra organización, de tal forma que aprovechemos las potenciales sinergias que puedan surgir entre las personas implicadas y economicemos recursos y esfuerzos futuros. Seguro que detectamos recursos que desaprovechamos o de los que no somos conscientes.

¿Con qué medios vamos a impulsar el proceso participativo?

Es una pregunta cuya respuesta debemos tener clara antes de comenzar el proceso. Y para ello debemos analizar:

Personal con el que vamos a contar. Hay que definir quiénes serán las personas responsables de impulsar y coordinar todas las etapas del proceso. Es importante establecer bien los roles de las personas con las que contamos considerando tres factores claves: saber delegar, saber involucrar y saber capacitar. El equipo técnico del órgano gestor, generalmente las personas con más experiencia en los temas tratados y los que van a tener que ejecutar las decisiones que se tomen, deben formar parte del proceso.

Medios materiales. Es importante detallar los diferentes recursos materiales que se precisan para la buena marcha del proceso participativo. Además del lugar, el material fungible para la dinámica de trabajo, pizarras, pantallas, proyector, etc. También se deberían de tener en cuenta otros servicios si se consideraran oportunos como parking, servicio de cuidado de menores, traducción, catering, etc. El espacio donde se desarrolla el proceso participativo es un elemento clave y puede condicionar los resultados cuando la participación es presencial. Este espacio debe ser accesible para toda la ciudadanía y adecuado en relación a la tipología de la dinámica (formal, informal) y asistentes.

TIC´s. Debemos analizar las tecnologías de información y comunicación que se requieran según el proceso participativo, asegurando el acceso y conocimiento adecuado de todas las personas que vayan a participar a través de estos medios. Si lo que se diseña como espacio participativo es una plataforma web u aplicación, la amigabilidad, accesibilidad, sencillez y seguridad del sitio debe ser una prioridad.

Presupuesto y calendario. Es importante detallar el presupuesto económico del proceso participativo diferenciando entre los posibles gastos: dinamización, publicidad y comunicación, materiales, empresas externas, alquileres de espacios, aplicaciones, etc. Asimismo, es recomendable establecer un calendario con fechas y fases y una previsión de tiempos de cara a organizar a los agentes implicados en el proceso y los recursos disponibles en cada momento.

20

Incorporar la perspectiva de género en los procesos de participación tanto en lo referido a los horarios de los talleres, lenguaje inclusivo utilizado, etc. y generar medidas complementarias y alternativas para garantizar la participación igualitaria y evitar sesgos.

Es necesario **integrar la perspectiva de género en los procesos participativos** porque las desigualdades que padecen las mujeres responden al carácter estructural, fruto de estereotipos y roles de género que siguen siendo marcados, diferenciales y con diferente consideración social, manteniendo unas desiguales relaciones de poder.

Resulta necesario un cambio en la sociedad, y que administraciones y organizaciones implanten políticas activas para eliminar brechas de género, superar dificultades para la corresponsabilidad y fomentar la ciudadanía activa, la participación social y política de las mujeres.

Hacer efectivo el principio de igualdad supone eliminar toda discriminación por razón de sexo, directa e indirecta. Cabe recordar que las mujeres no son un colectivo, porque suponen el 51% de la población, es decir, la mitad de la sociedad.

En los procesos participativos se deben dar las garantías necesarias para que la participación sea ejercida en igualdad de condiciones entre mujeres y hombres y para que la perspectiva de género se incorpore de forma transversal al proceso.

Además, del enfoque de género se garantizará que los procesos participativos se planifiquen teniendo en cuenta el enfoque interseccional, es decir, se garantice participación equilibrada de mujeres y hombres, de todas las edades, situación económica, nacionalidad, etnia, discapacidad, orientación sexual, identidad sexual y de género.

El **lenguaje utilizado en los procesos participativos deberá ser inclusivo y no sexista**. Lenguaje inclusivo que estará presente en los documentos, formularios, impresos y soportes que se elaboren directamente por la unidad promotora del proceso al igual que por terceras personas o entidades que dinamicen o generen documentos comunicativos. El lenguaje se refiere tanto a la redacción de textos como a las imágenes que los acompañan. Igualmente, el lenguaje inclusivo deberá ser empleado en los momentos participativos especialmente por las personas facilitadoras de las dinámicas puestas en marcha.

En el momento de realizar el **mapeo de agentes participantes**, es deseable identificar y contar con las aportaciones de mujeres clave del tejido asociativo más directamente implicado con las asociaciones de mujeres al objeto de incorporar sus miradas, necesidades y puntos de vista.

Contar con un número suficiente de mujeres y que sea lo más diverso posible, mujeres jóvenes, mayores, migrantes,

con discapacidad, con o sin estudios, etc. Es necesario que refleje la realidad.

El papel de las **personas facilitadoras** es clave a la hora de dinamizar los espacios participativos. Por eso es necesario lograr un nivel suficiente de capacitación en materia de igualdad de mujeres y hombres que constituyen el equipo dinamizador en todas las fases del proceso. Este equipo deberá contar con una proporción equitativa de mujeres y hombres.

En el caso de la **creación de estructuras de coordinación o grupos de trabajo** se garantizará una presencia equilibrada de mujeres y hombres y el trabajo se desarrollará con enfoque de género e interseccional. Será conveniente planificar formación para las personas que formen dichas estructuras.

El sexo, en estadística, es una variable como la edad o el nivel de estudios. Utilizar la variable sexo en la recogida de información permite generar evidencias estadísticas. El género, por otro lado, es la construcción histórica que utilizamos como categoría de análisis por tanto para poder hacer un análisis de género y poder detectar desigualdades entre mujeres y hombres, los datos deben estar desagregados por sexo. La **recogida de datos desagregados por sexo** permite visibilizar los factores diferenciales de mujeres y hombres en el ambito que se esté trabajando. Además, permite realizar diagnósticos de género basados en evidencias de datos y analizar las causas de los mismos. Por tanto los procesos participativos pueden ser fuente de análisis y se deberá recoger los datos de asistencia y participación en base a número de hombres y número de mujeres participantes.

Facilitar el acceso a los procesos de participación a las personas a través del **ofrecimiento de servicios de cuidados** para personas dependientes (ludotecas, por ejemplo) mientas los talleres tienen lugar. Estos servicios deben ser pensados en clave tanto para hombres como para mujeres al objeto de trabajar sobre la corresponsabilidad del cuidado entre hombres y mujeres un aspecto que, sin duda, transforma las relaciones de género.

Incorporar la perspectiva de género en los procesos participativos se convierte en una necesidad para facilitar la presencia de mujeres en los procesos de participación y que sus opiniones sean tenidas en cuenta, para que las mujeres participen en equidad, para que no se tome a los hombres como referente universal (androcentrismo), para que no se suponga que al mencionar a los hombres se incluyen a las mujeres, para que se reconozca que hombres y mujeres tienen experiencias de vida distintas, para que no se suponga que hombres y mujeres viven de la misma manera los problemas, para que se asuma que hombres y mujeres asumen roles distintos.

21

Prestar atención a la comunicación en todas sus fases para incentivar la participación. Un proceso que no se conoce o divulga adecuadamente está abocado al fracaso. Hay que detallar cómo va a ser todo el proceso desde el inicio: el tiempo que va a durar, los canales que se abren para la participación, con qué agentes se va a contar, etc. Y hay que difundir la apertura y marcha del proceso por diferentes canales de comunicación.

La **comunicación es esencial en los procesos participativos** al objeto de ser transparentes y al mismo tiempo incentivar el interés hacia la participación. Además, aumenta la credibilidad de la ciudadanía hacia los mismos procesos (el hecho de comunicar retroalimenta la necesidad de comunicar más y rendir cuentas) y de esta manera se promueve la confianza entre ciudadanía y administración.

En general, hay que mejorar los procesos y canales de información y comunicación entre las entidades promotoras y las personas participantes. Para ello es necesario plantear desde el diseño del proceso cual va a ser la estrategia comunicativa y cuales los instrumentos de comunicación que se van a habilitar.

La comunicación en los procesos participativos se entiende como algo más que un mero instrumento informativo. Más bien, la comunicación es utilizada como palanca de cambio de la sociedad y esto le da un valor si cabe mayor cuando hablamos de que la participación favorece el interés público, da sentido a la acción colectiva, incentiva el sentimiento de pertenencia, el compromiso, la corresponsabilidad, entre otros fines.

La **estrategia comunicativa** se puede materializar en un plan de comunicación que discurra en paralelo al proceso de participación y alcance a los sectores y entidades más directamente vinculadas al proceso. El plan de comunicación debe contemplan acciones de comunicación destinadas al público en general y, en particular, a los sectores más afectados o potencialmente implicados en el proceso. Las acciones comunicativas se podrán adaptar en los canales y en los mensajes a los públicos objetivos más relevantes.

Una recomendación de interés es habilitar contactos con los medios de comunicación para que estos informen sobre el proceso a lo largo de su desarrollo y lograr la implicación, coordinación acompañamiento de los servicios de comunicación de los promotores del proceso en la definición de los objetivos, públicos y canales.

Algunas **sugerencias para la reflexión y/o la acción** pueden ser las siguientes: habilitar diferentes canales de comunicación, incluyendo tanto los recursos existentes en las entidades promotoras (boletines, revistas, etc.) como los medios de comunicación convencionales (prensa, radio, televisión), internet (webs, redes sociales, correo electrónico) y posibles canales de difusión propios del proyecto (folletos, exposiciones, etc.).

Un proceso que no se conoce o divulga adecuadamente está abocado al fracaso, por ello es de interés plantear el detalle de cómo va a ser todo el proceso participativo y recogerlo en un documento desde el inicio. Algunas de las cuestiones a recoger en este documento pueden ser: los valores y la explicación del porqué de la participación, el tiempo que va a durar el proceso, los canales que se abren para la participación, las

fases en las que se estructura, el alcance de la participación, con qué agentes se va a contar, el contacto de las personas promotoras para cualquier información adicional que se necesite, etc.

La comunicación ya hemos dicho que acompaña todo el proceso y la conveniencia de que se planifique. Sin embargo, se hace necesaria también una **cierta flexibilidad durante el proceso** al objeto de hacer ajustes si fuera necesario y las adaptaciones a realizar en función de los objetivos de cada fase.

Si bien es imprescindible que quienes promuevan el proceso comuniquen eficazmente los procesos de participación ciudadana, **adquiere especial relevancia la necesidad de comunicar mejor y poner en valor los resultados de la participación.** Por tanto, al finalizar el proceso se debe elaborar un informe de los resultados del proceso llevado a cabo y se comunique específicamente a las personas que han tomado parte en el mismo, así como a la ciudadanía en su conjunto.

22

Debe vigilarse que los canales de participación seleccionados no generen brechas digitales. El riesgo puede ser importante si utilizamos fundamentalmente canales de participación telemáticos según el colectivo al que vaya dirigido el proceso. Existen canales que minimizan el impacto de la brecha digital: buzones en vía pública, carpas, utilizar espacios habituales de interlocución con la ciudadanía (por ejemplo, servicios de atención a la ciudadanía). Procesos mixtos de participación con acompañamiento y realizando procesos informáticos que eviten el doble registro mediante tecnologías "single sing on".

Cuando se diseñan y plantean los procesos de participación se debe tener en cuenta que cualquier persona pueda participar en ellos, independientemente de sus capacidades, físicas, cognitivas, personales o técnicas. Solo así lograremos un buen funcionamiento democrático. Por ello, se debe **pensar en clave de accesibilidad** cuando ideamos las herramientas que vamos a utilizar.

La evolución de las tecnologías y las herramientas digitales que proliferan para facilitar la participación son muy positivas porque aumentan la transparencia, mejoran la implicación de la ciudadanía y permiten la apertura de las políticas públicas. Todo esto es cierto. Pero no podemos descuidar la accesibilidad a los procesos, lo que generaría el riesgo de dejarnos muchas personas atrás. La brecha digital es una realidad que no podemos olvidar y que puede darse en varios sentidos: en términos de acceso a internet, en términos de conocimientos, de habilidades en competencias digitales y de uso.

Por tanto, deberíamos integrar en los procesos **otro tipo de canales de participación de tipo presencial** que den acceso a las personas que tienen más dificultades para participar a través de las tecnologías.

Existen multitud de posibilidades que pueden sacarnos de lo digital y "tomar las calles" en el mejor sentido de la palabra, al objeto de acercarnos a la ciudadanía para que participe. Una de ellas puede ser acercarnos a los espacios que el colectivo al que nos queremos dirigir utiliza habitualmente. Otras pueden ser colocar buzones en vía pública, carpas, realizar derivas o paseos participativos, etc.

Otra buena práctica puede ser utilizar los espacios habituales de interlocución con la ciudadanía como los servicios de atención a la ciudadanía, espacios accesibles y cercanos en los que además de informar, pueden ser espacios en los que escuchar. Además, desde los servicios de atención a la ciudadanía se podría **acompañar y ayudar en los procesos informáticos** cuando se trate de canales de participación digitales.

Si vamos a utilizar canales telemáticos, se puede pensar en facilitar el acceso a ellos. Existen tecnologías que pueden facilitar el uso de las herramientas digitales como las tecnologías "single sing on" que permiten a través de un solo usuario acceder a varias herramientas web. Su propósito es verificar la identidad de un usuario en diversas aplicaciones sin tener que identificarse repetidas veces.

Otra de las razones por las que no se deberían usar únicamente canales telemáticos es que los **canales presenciales favorecen la deliberación** y el intercambio de argumentos y opiniones y esta es una de las esencias de la participación para generar diálogo. Ese esencial "mirarnos a la cara" y poder compartir puntos de vista y construir conjuntamente.

Por tanto, lo deseable sería **procesos mixtos** en los que se abran vías para el uso de las tecnologías y lo digital sin descuidar la presencialidad. Este sería un buen equilibrio.

23

Garantizar el acceso a la información en el proceso, la transparencia y la rendición de cuentas: necesidad de información completa, tanto previa, como del objeto del proceso, su desarrollo y resultados. La información disponible debe ser suficiente, rigurosa, clara, plural, útil y en formatos abiertos (reutilizables).

Es necesario transmitir de forma clara el alcance de los procesos, así como hacer accesibles la documentación y los sistemas de evaluación de los procesos y actuaciones participativos en un afán de aprendizaje mutuo y mejora continua. Además del acceso a la información en el proceso participativo, debe favorecerse la difusión de dicha información, el intercambio y la transferencia del conocimiento y de las experiencias, así como la creación, fortalecimiento y consolidación de las redes.

Para lograr este propósito la **información debe ser gestionada** en formatos abiertos, lo que comúnmente conocemos como "datos abiertos", que permita su acceso y uso por parte de terceros. La transparencia es fundamental en un proceso participativo. Por ello la oferta de información debe ser clara y actualizada en formatos abiertos, estándar y reutilizables. Cuando la ciudadanía dispone de información transparente y desde la corporación, se promueve activamente la participación ciudadana, emergen las condiciones para fundar una ciudadanía activa que participe en la visión y la vida del municipio, de la región y del mundo, y que se involucre plenamente en los problemas públicos.

Las entidades públicas deben difundir de manera **proactiva** información de interés público, haciendo los esfuerzos necesarios para asegurar el acceso fácil, rápido, efectivo y práctico a dicha información. La información debe llegar a la ciudadanía, no es la ciudadanía la que debe ir a buscar la información. Con ello estaremos promoviendo una cultura de transparencia e institucionalización de acciones que faciliten el acceso a información pública y su potencial reutilización (con fines de control social o político; de generar valor público, cívico o económico, etc.).

En lo que se refiere a la **rendición de cuentas**, es necesario contar con mecanismos de asignación de responsabilidades y compromisos, acordes con el ámbito de actuación, estableciendo un seguimiento de los acuerdos y desacuerdos alcanzados, e informando de las consecuencias de las políticas participativas. Los responsables públicos deben justificar sus acciones, reaccionar a requerimientos y críticas que se les planteen, y asumir la responsabilidad por sus actos u omisiones, o cuando se apartan de los objetivos o de los compromisos asumidos. Se debe establecer un sistema para la fiscalización de las medidas llevadas a cabo y el control de los efectos producidos por dichas actuaciones en relación a los objetivos previstos, con el fin de observar las desviaciones y, eventualmente, redefinir los objetivos y las medidas.

24

La importancia de documentar el proceso (elaboración de actas y documentos que recojan los resultados de las sesiones). Las personas que tomen acta de las sesiones deben saber incorporar las aportaciones de los asistentes extrayendo, en su síntesis, los aspectos más relevantes e interesantes.

Es imprescindible que un proceso participativo cuente con documentación disponible (diagnóstico, memorias, etc.) o reglas de juego explícitas. Estos documentos pueden tener diferentes tipos de formatos y pueden referirse a las actividades de divulgación, seguimiento o evaluación. La accesibilidad a estos contenidos puede favorecerse cuando estos están disponibles de forma abierta en distintas fuentes (registros, actas, Internet, publicaciones, etc.).

Deben existir documentos de referencia:

Antes del inicio, un **documento técnico para el debate** con la información básica resumen del objeto y una **propuesta de proceso de participación** con las reglas de juego, las actividades previstas y el calendario del proceso, lo que la administración se compromete a asumir, etc.

Los participantes deben conocer cuál será la lógica del proceso y sus limitaciones. Estas reglas deben ser explícitas y accesibles y deben plantear el qué, el cómo, el quiénes y los resultados esperados de un proceso participativo. También es importante que los ciudadanos participen en la elaboración de estas reglas de juego y asuman compromisos de corresponsabilidad para alcanzar determinados resultados.

Una vez hecho esto, hemos de diseñar **espacios de deliberación ciudadana específicos** para los grupos de población que más nos interesen, es el momento de abrir el foco del proceso. En esta fase podemos compartir las ideas sólidas que se han trabajado en la etapa anterior y recoger aportaciones concretas al respecto.

Documento de retorno que informe de las propuestas incorporadas al proceso y razonadas las no asumidas, incorporando para finalizar un informe final del proceso participativo. Esta es la manera para que la ciudadanía, haya participado o no en el proceso, conozca qué proyecto se deriva de todas las aportaciones recogidas.

Por último, se deben establecer **mecanismos de retroalimentación** fáciles de aplicar y sencillos para recoger la opinión de usuarios. La evaluación es una actividad poco frecuente en las dinámicas participativas que presenta ciertas dificultades para su realización. Sin embargo, es una actividad necesaria ya que es la que permite valorar los impactos de la participación y sobre todo porque favorece el aprendizaje de las acciones realizadas. Por ello, al cierre del proceso, es fundamental la realización de una evaluación, tanto de los resultados obtenidos, como del desarrollo del proceso en sí. Es decir, si las metodologías y modelo de participación, se han llevado a cabo convenientemente y han dado los resultados esperados.

25

Puesta en marcha de una aplicación de cuadro de mando para evaluar datos estadísticos y visitas a la plataforma.

La gestión pública avanza hacia nuevos modelos de participación en respuesta a las demandas de la sociedad y de los agentes económicos y sociales. Ahora bien, la **innovación** precisa, para responder de forma satisfactoria a las nuevas necesidades que la sociedad moderna le plantea, ir más allá de innovaciones centradas en la optimización de la gestión interna sobre la base del clásico modelo.

La implantación de una aplicación de **cuadro de mando** es una potente herramienta de gestión para medir y publicar de manera sistemática indicadores sobre la actuación y el rendimiento de los procesos participativos, evaluar datos estadísticos y visitas a la plataforma. Permite tener disponible de forma inmediata mucha información que poder analizar y medir desde una perspectiva estratégica y global.

Esta herramienta permite transmitir las estrategias definidas por una organización de una manera más clara y eficiente a todos sus integrantes y, a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas. Su implantación genera mayor transparencia e información, e instrumenta **nuevas formas de participación** que dan voz y protagonismo a los actores más dinámicos de la sociedad generando información que ayuda en la toma de decisiones.

Pero la implantación de un cuadro de mando requiere un **análisis previo** de la organización para comprobar si se dan las condiciones políticas e institucionales imprescindibles para emprender un proyecto de este calado. Los principales puntos cuya concurrencia debe darse para que el proyecto sea factible son, como mínimo, los siguientes:

a) Comprobar la existencia de un **liderazgo político** decidido a poner en marcha el cuadro de mando y su decisión de habilitar la estructura que le dé soporte.
b) Evaluar si la organización dispone de los **recursos y capacidades** esenciales para apoyar el proceso de implantación, es decir, recursos humanos cualificados y motivados con la iniciativa, recursos tecnológicos que den adecuado soporte al sistema de información y recursos económicos para cubrir el gasto derivado de las tareas de diseño e implantación del cuadro de mando.

Existencia en la institución de una **cultura orientada a la evaluación de resultados**, o en su defecto, de una inequívoca voluntad política de promover un cambio organizativo y cultura en esta senda.

26

Apoyo y facilitación durante todas las etapas del proceso participativo.

Los procesos participativos son espacios democráticos y estructurados que deben proporcionar un sistema de diálogo que permita reflejar y responder a la variedad de ideas, posturas, miradas, opiniones y sentimientos de sus participantes de manera organizada.

El objetivo de todo proceso participativo es, por lo tanto, recoger y resaltar los diferentes puntos de vista existentes empleando herramientas que permitan desplegar dobles señales y límites en el proceso de comunicación. Más que gestionar o resolver conflictos, se trata de ayudar a un grupo a tomar conciencia de las señales comunicativas y emocionales ocultas en el diálogo y la interacción. En otras palabras, a través de técnicas de apoyo grupal para la activación colectiva se promueve la resolución de conflictos, la adquisición de conocimientos colectivos e individuales, la motivación, la toma de decisiones y el acuerdo, así como la comprensión y la asunción de roles y funciones.

Así, resulta clave brindar apoyo y facilitación durante todas las etapas del proceso participativo a los fines de promover que las condiciones de diálogo, debate e interacción entre quienes participan y quienes gestionan el proceso se desarrollen de manera ágil, amena y eficiente.

En este sentido, se deben facilitar condiciones que permiten un diálogo abierto y propicien un ambiente creativo, cómodo y armónico, en el que todas las personas puedan escucharse con atención, identificar y abordar problemas, contrarrestar argumentos, plantear y resolver dudas, intercambiar puntos de vista, entre otras cuestiones.

En este marco resulta fundamental la presencia de personas facilitadoras del grupo, que cuenten con habilidades de escucha activa, dinamismo, originalidad, amabilidad, eficiencia y flexibilidad. Además, la labor de estas personas debe ayudar a crear un ambiente cómodo, distendido, para que todos se animen a participar de manera libre y creativa. Entre sus funciones, debe equilibrar los tiempos de debate, moderar cuando existan argumentos contrapuestos, repreguntar en caso de que lo considere necesario, promover la participación de todas las personas, fomentando la participación de aquellas que a priori no están interviniendo en el debate, a los fines de asegurar que todas las voces sean escuchadas. Asimismo, es muy importante que facilite con rigor, pero también con creatividad; y que facilite con amabilidad y respeto, pero también con productividad.

Uno de los mayores desafíos que tiene la persona que se encargue de facilitar el proceso participativo es recoger todas las miradas, posturas, opiniones y argumentos de todas las personas que intervienen en el debate, de forma sintética, precisa y clara. Es importante contar con capacidad de síntesis y análisis, priorizando los puntos más importantes del debate, pero sin dejar por fuera ninguna postura u opinión.

También es clave que la persona que se encargue de la facilitación del proceso preste especial atención al tiempo del que se dispone, e intente que las personas participantes se ajusten a él. Esto implica que deberá poder intervenir cuando el tiempo previsto para cada intervención se esté acabando, para así poder dar lugar a

otras intervenciones, asegurando la mayor participación posible.

El tiempo es un elemento clave en el debate, por lo cual resulta necesario establecer límites de tiempo en la sesión de debate, a los fines de evitar el “debate eterno” y entrar en bucles u obstáculos repetitivos que solo frustran la participación. Establecer límites temporales trae consigo algunos beneficios, pero puede traer también desventajas, por lo cual es importante combinar esta técnica con otras para lograr que funcione de manera efectiva.

No tener suficiente tiempo para expresar todas las ideas relevantes puede resultar frustrante para quienes participan y, además, puede disminuir la legitimidad de la decisión que se toma. Usar el límite de tiempo como un "punto de control" proporciona una forma de verificar la comprensión y el camino a seguir. Se debe tener presente que lo importante en el debate no es que todas las personas estén de acuerdo con todo lo que se dice, sino que se debe enfocar en que las personas den su aceptación para el transcurso del debate.

Por su parte, resulta muy importante presentar a las personas facilitadoras a todo el grupo y que, a su vez, quienes van a participar se presenten entre sí. Se debe acordar un tiempo de presentación, de debate y de finalización de la sesión. La persona que facilitará la sesión debe explicar de manera clara el contenido y estructura del programa, los temas que se van a abordar, el formato del foro de debate, los tiempos para intervenir, así como también los objetivos que se pretenden lograr.

Se recomienda también contar con una lista de participantes, con información básica sobre las actividades que desempeñan, si pertenecen o bien están representando a alguna organización, su nivel formación, entre otras cuestiones (siempre y cuando se considere que esta información pueda ser útil para el debate según el tema del que se trate). También se recomienda invitar a todas las personas participantes que así lo deseen a completar una hoja de registro proporcionando sus datos de contacto, a los fines de confeccionar -por ejemplo- una lista de correos electrónicos, para que todas las personas que participen estén en contacto unas con otras, y puedan seguir intercambiando posturas después de la sesión.

Por su parte, también es importante dar tiempo suficiente durante la sesión para abordar de manera adecuada cada uno de los siguientes temas:

- Problemas y preocupaciones.
- Barreras y resistencias para abordar los problemas y preocupaciones.
- Recursos para el cambio.
- Puntos en común, alternativas y soluciones disponibles a las cuales se puedan llegar.

Por último, se recomienda al final de la sesión preparar un resumen escrito recogiendo las ideas principales del debate, y compartir este documento por correo electrónico a todas las personas participantes, agradeciendo la participación y mencionando las oportunidades para una mayor participación.

27

Feedback, seguimiento y trazabilidad del proceso participativo.

En todo proceso participativo resulta fundamental garantizar que se lleve a cabo el *feedback* o respuesta y seguimiento del proceso, a los fines de asegurar el retorno, devolución o respuesta a las personas que participaron en él, lo que materializa y favorece la trazabilidad de los procesos. Así, las actividades de seguimiento del proceso participativo, debate o foro de diálogo que se han llevado a cabo resultan fundamentales no solo para informar de los resultados del proceso a quienes participaron en él, sino que, además, permite legitimar el proceso en su conjunto.

En este sentido, todas las personas participantes deben recibir información detallada, precisa, clara, oportuna, actualizada, justificada y documentada sobre la forma en que se alcanzaron los resultados y acuerdos del proceso participativo. Es decir, se debe informar a todas las personas participantes si sus aportaciones se incluyeron o no en el acuerdo final, y los motivos de ello. Asimismo, si las aportaciones, ideas u opiniones recibidas fueron incluidas, se debe explicar de qué forma se incluyeron y con qué alcance. En este sentido, resulta clave proporcionar información y argumentos suficientes para explicar y/o justificar la inclusión o no de las aportaciones de todas las personas participantes.

Resulta importante aclarar que el *feedback* o respuesta y seguimiento debe llevarse a cabo durante todas las etapas del proceso participativo, desde el inicio al fin, y en paralelo a su desarrollo. Es decir, no debe necesariamente esperarse hasta el final del proceso para llevar a cabo este seguimiento, sino que debe hacerse de manera simultánea y paralela al proceso mismo, de manera tal que puedan quedar reflejados los avances, retrocesos, acuerdos alcanzados y también los acuerdos no alcanzados y la falta de consensos, durante todo el proceso. Ello favorece la trazabilidad del proceso participativo y permite que cualquier persona pueda consultar en qué momento el proceso se encuentra y los avances y resultados obtenidos hasta ese entonces. Se debe promover que las consultas y el seguimiento del proceso participativo puedan hacerse de manera sencilla, ágil y dinámica para cualquier persona interesada en él.

En este mismo orden de ideas, se recomienda que después de cada sesión de debate o foro de diálogo se elabore un informe o acta clara y detallada sobre los temas que han sido tratados, identificando cuáles fueron las aportaciones más comunes, así como también las ideas que hayan sido descartadas en el proceso de toma de decisiones.

También se recomienda elaborar un resumen de las principales cuestiones debatidas, los puntos en común, las principales diferencias o puntos de vista contrapuestos, detallando así cuáles fueron los acuerdos alcanzados, pero también cuáles son las cuestiones o asuntos pendientes para la próxima reunión o encuentro.

Por otra parte, también puede ser una buena práctica enviar a todas las personas participantes, tras el encuentro o reunión, un formulario de *feedback* con preguntas concretas acerca del nivel de satisfacción, principales puntos del debate y qué mejorarían de cara a una próxima reunión. Esto puede resultar útil a los fines de contar con una primera aproximación al nivel de satisfacción de quienes han participado en el proceso, y

para analizar qué aspectos deben de ser mejorados para lograr una mayor o más efectiva participación.

El retorno, devolución o respuestas que sean enviadas a las personas que han participado para el seguimiento del proceso puede gestionarse de manera telemática, ya sea a través de correos electrónicos, boletines informativos, redes sociales, o bien a través de un formulario electrónico. También puede hacerse de manera presencial tras cada encuentro, si estos se celebraran de esta manera. El intercambio y la retroalimentación es clave porque aborda el aprendizaje conjunto y motiva a quienes participan.

Otra buena práctica para llevar a cabo este seguimiento puede ser organizar un acto público -finalizado el proceso participativo- que explique los detalles de los acuerdos y resultados alcanzados para que las personas participantes puedan conocer de primera mano los resultados, y saber en qué medida sus aportaciones han contribuido o no a estos resultados, por ejemplo, mejorando el texto final de una normativa concreta. Esto no solo contribuirá a que vean el resultado de sus contribuciones, sino que en gran medida promoverá que participen en futuras oportunidades, al mismo tiempo que legitimará todo el proceso.

28

Evaluar el proceso de participación para que sirva, además de como ejercicio de transparencia, como aprendizaje para la mejora continua. Solo mejoramos si analizamos y aprendemos.

Esto es casi un tópico en toda actividad humana, pero especialmente en la gestión que llevamos a cabo las administraciones públicas. Es un puro ejercicio de rendición de cuentas. Además, sabemos que lo que no se mide no existe, no se puede gestionar o mejorar. Y como una de nuestras inquietudes en el diseño de nuestros procesos de participación ciudadana debe ser corregir cualquier error o descuido en su diseño y desarrollo, debemos reservar un tiempo para recopilar toda la información y datos resultantes, incluso las opiniones de quienes hayan o no participado, para así poder revisar críticamente, siempre de manera constructiva, el método y técnicas empleadas. No se trata de echar culpas a nadie, pero tampoco de buscar excusas. Esto es vital.

Copiar, replicar o repetir sin reflexión, que es algo que muy a menudo hacemos, es un error garrafal. Pensar que son los demás los que tiene que cambiar su forma de hacer o su actitud ante el fracaso de un proceso, es una forma de desviar o eludir nuestra responsabilidad y perder una oportunidad única de aprendizaje y mejora. Puede ser que no hayamos planteado bien nuestra consulta, que no lo hayamos comunicado de forma idónea, ya sea por los canales, lenguaje o destinatarios seleccionados, que hayamos abandonado el proceso a la deriva, o quienes tienen la responsabilidad de la organización o nuestro personal técnico no se hayan implicado todo lo que debían en el proceso, entre otras razones. Creer que son los demás quienes han dejado de hacer algo que debían, y que somos infalibles no es, sin duda, un buen punto de partida. Si apostamos por la participación colectiva como un ingrediente indispensable en nuestro proceso de toma de decisiones, debemos llegar aquí con una actitud de escucha activa y atenta para tomar nota de lo que los demás puedan tener que decir sobre la gestión que hemos realizado. Sin orgullos mal entendidos ni soberbia.

Realizar una evaluación final que detalle aciertos y errores de donde puedan extraerse recomendaciones para futuros procesos es inteligente. Ojo: este mismo proceso evaluador también tiene sus propias reglas, su metodología. Ya existen técnicas para poder analizar nuestra actuación, no tenemos que inventar nada. Como mínimo, hay que establecer previamente indicadores y no olvidarnos de documentar y recabar datos a lo largo del proceso. Redactar un informe final que identifique de manera estructura qué pensamos que ha funcionado bien y qué no tanto, es un buen ejercicio para estar en plena forma.

Puede que no seamos las mismas personas quienes vayamos a intervenir o impulsar procesos futuros, por lo que **dejar esto bien escrito** y en un lugar, físico o virtual, al que sepamos que podemos recurrir para poder conocer qué ha sucedido en ocasiones anteriores no solo es útil. Es imprescindible. De esta forma, podemos ir generando una especie de "banco" o repositorio de prácticas en materia de participación ciudadana que será muy beneficioso para nuestra organización, para quienes trabajamos en ella o en otras que pretendan poner en marcha procesos similares a los nuestros. Compartir no suma, ¡multiplica!

29

El proceso no finaliza del todo con el retorno o devolución de resultados a la ciudadanía.

No, no… La finalidad última de la participación no es que las personas salgan física o virtualmente de sus "casas" para expresar su opinión si esta no va a tener resonancia alguna en nuestras decisiones. Esa es solo una parte del proceso, pero hay otras tanto o más importantes: las opiniones hay que escucharlas, valorarlas, ponderarlas y comunicar cuál es la decisión que finalmente se ha tomado. Podríamos decir que no es tan importante que lo que se resuelva esté plenamente alineado con lo que demandamos la ciudadanía o con la postura que expresamos al participar, como explicar y argumentar de forma razonada la decisión tomada para que todo el mundo sea capaz de entenderla. Puede que no la compartamos o no se alinee con nuestras preferencias, pero si tenemos una respuesta final comprensible y motivada, habremos dado ya un paso muy importante.

Hay que cumplir con los compromisos adoptados en el diseño del proceso y uno de ellos siempre debe **ser informar no solo del resultado final del proceso, sino de en qué medida este ha impactado en la decisión final que hemos adoptado**. Solo de esta manera somos capaces de generar confianza y, si cabe la expresión, "fidelizar" a nuestra ciudadanía para que siga interviniendo o empiece a hacerlo en todos aquellos procesos que pongamos en marcha en lo sucesivo donde sea esencial escuchar la voz de la colectividad.

Podríamos pensar que el proceso de participación finaliza con la decisión que toma quien tiene competencia para hacerlo, y sobre la que se nos había consultado. Esto no es del todo cierto, aunque pueda parecerlo. Podríamos decir que "la sombra de la participación es alargada", porque tenemos que **asumir el compromiso de seguir informando a la ciudadanía sobre las acciones que se van tomando para dar cumplimiento a la decisión tomada y sobre la que planteamos el proceso**. Entre otras razones, porque solo de esta manera la sociedad puede "monitorizar", controlar, si lo que ejecutamos responde a nuestro compromiso y a lo que, finalmente, decidimos. Y también porque de esta manera, seguimos construyendo esa confianza que es una de las bases de la participación.

Por todo esto, a la hora de diseñar nuestros procesos y de planificarlos, no podemos olvidar reservar un tiempo para esta **labor de comunicación periódica**. Quienes lleven a cabo la ejecución de la decisión final deben estar al tanto de la obligación que recae sobre ellos de reportar con la frecuencia que determinemos el detalle de lo actuado. Incluso, de hacerlo con la estructura de contenidos que determinemos para que cualquiera pueda hacer un seguimiento de la evolución de los resultados y podamos consolidar la información.

Esta comunicación, además, no solo **hay que dirigirla a las personas que participaron en el proceso sino a toda la ciudadanía**. Esto es muy importante: cuando decidimos, no solo adquirimos un compromiso con quienes finalmente han participado en el proceso, sino con todas las personas que forman parte de nuestra comunidad. Ellas son quienes van a beneficiarse de nuestra acción o, en algunos casos, soportar temporalmente los efectos secundarios adversos de ella (imaginemos, las molestias que puede generar para parte de nuestro vecindario la realización de una gran obra pública).

30

Agradecer la participación.

Ya lo expresa el dicho popular: "Es de bien nacidos, el ser agradecidos". No podíamos abrir con este refrán este apartado clave para los procesos participativos, pero en realidad lo compartimos a pies juntillas. No debemos ignorar que las personas que han acudido a nuestra llamada, han sacrificado parte de su tiempo personal de ocio y descanso, de su energía y de sus dedicaciones para atender lo que pensamos es un deber colectivo. En efecto, casi siempre abordamos la participación desde la perspectiva de un derecho cívico, pero pensamos que también tiene una cara importante como deber cuando como contrapartida demandamos y exigimos mayor atención y más respuestas de las administraciones que gestionan y deciden sobre nuestros intereses, sobre nuestra vida cotidiana.

Lo consideremos así o no, está claro que hoy en día participar no está configurado como obligación. Por ello, lo mínimo que deberíamos hacer como organizaciones públicas que somos, es reconocer con un gran aplauso virtual (y, por qué no, real) el compromiso y dedicación de quienes han considerado que debían responder a nuestra invitación dando un paso adelante e interviniendo activamente en los procesos que iniciamos. Debemos verbalizar ese agradecimiento y no dejar pasar la oportunidad, aun cuando no lo espere o exija nadie.

Puede parecer a primera vista extravagante, pero ¿podría reconocerse especialmente esa entrega y responsabilidad ciudadana? Estamos pisando un terreno, el de la participación ciudadana, donde se imponen mayores dosis de creatividad e innovación social. La duda es si traspasamos alguna frontera o línea roja, o superamos algún tópico o estereotipo asentado en nuestras cabezas, si apostamos por este tipo de iniciativas de reconocimiento colectivo a quienes forman parte de nuestra comunidad que nos inspiran y guían al resto para involucrarnos más en los asuntos que a todos nos atañen.

¿Son factibles, por poner un caso, bonos descuento en comercios o el acceso en condiciones más beneficiosas a determinados servicios públicos como los relacionados con la cultura o el ocio? Pensemos, solo por citar un par de ejemplos, en tasas o precios reducidos para el uso de instalaciones o equipamientos deportivos, o en el acceso al transporte público o el uso de aparcamientos municipales, etc. ¿O debería descartarse cualquier tipo de compensación que pudiera animar a una participación basada no en convicciones y sí en la "retribución" que se obtiene por hacerlo? La primera opción comportaría revisar o retocar nuestras ordenanzas fiscales para poder materializar esta propuesta, pero periódicamente lo hacemos coincidiendo con la aprobación de nuestros presupuestos anuales. ¿Debería hacerse con este motivo? ¿Es descabellado que la participación pueda tener esa pequeña compensación en forma de acceso prioritario o en mejores condiciones a servicios o prestaciones que la propia Administración que está demandando nuestra colaboración, ofrece a ciudadanía?

Se impone romper moldes, buscar otros paradigmas y alternativas, porque creamos y creemos en la participación ciudadana como motor de la mejora de la calidad de nuestras vidas, pero también hacerlo con cautela para no desvirtuar lo que deseamos unánimemente: una participación libre, responsable y consciente de todo lo que supone.

LO QUE **NO HACER** EN UN PROCESO PARTICIPATIVO

01

Para hacer por hacer, mejor ni pensarlo. Un proceso innecesario, sin objetivos ni identificación de potenciales destinatarios, mal diseñado o gestionado es contraproducente. Generará una expectativa que no se verá nunca satisfecha y suscitará conflicto. Un proceso fallido, improvisado, puede restar oportunidades para volverlo a plantear con éxito.

Replicamos sin mayor análisis de idoneidad y adecuación a nuestras necesidades, circunstancias y casuística, procesos de participación existentes en otros territorios.

Un proceso participativo es cosa seria. Banalizar y frivolizar sobre él lo desnaturaliza y genera frustración a la ciudadanía y al propio promotor del proceso.

Un proceso participativo sin objetivos claros, sin identificación de personas usuarias potenciales, incorrectamente diseñado, etc., se convertirá en un proceso fallido.

Los procesos improvisados o replicados de otras organizaciones o territorios sin realizar un análisis previo para su adaptación o adecuación a la idiosincracia de cada público objetivo, sus necesidades, recursos de la organización etc., supone la banalización o frivolización del proceso que limita la credibilidad de sus resultados.

Los efectos de esta desnaturalización del proceso son la frustración ciudadana y del propio promotor del proceso, lo que resta oportunidades para el planteamiento de nuevas peticiones de colaboración.

02

Un proceso participativo no tiene como objeto legitimar una actuación ejecutada o una decisión ya tomada. El resultado del proceso debe tener algún peso en la decisión, no puede ser una comparsa ni ser retórico. No queremos "procesos florero". No se puede politizar un proceso participativo.

Si eso sucede, el proceso participativo nace deslegitimado ante la población. Representa una farsa, una burla hacia la ciudadanía a la que pedimos colaboración ya que su resultado no tendrá ningún peso en la acción/decisión final.

Tendrá el sello de una acción politizada y realizada para "blanquear" la decisión. Los efectos supondrán el descrédito de ese gobierno impulsor y la minoración de la respuesta ciudadana ante el próximo llamamiento para la recogida de opiniones, propuestas o colaboración en la co-creación de políticas públicas.

Actualmente existe un especial peligro de caer en este tipo de prácticas fruto de la obligatoriedad del desarrollo de procesos participativos en la elaboración de políticas púbicas concretas, como pueden ser las financiadas con fondos europeos.

Por todo ello, es importante disponer de planes estratégicos diseñados de forma co-participada que sirvan de sustento de nuevos procesos participativos para priorizar líneas de trabajo o proyectos concretos a desarrollar y que respondan a necesidades reales de la ciudadanía.

03

La atención inadecuada a los destinatarios del proceso por impaciencia, apresuramiento, falta de preparación, etc.

Cuando hablamos de participación institucional podemos caer en el error de pensar que son procesos dirigidos a la ciudadanía ajenos al funcionamiento general de la institución. Sin embargo, la participación ciudadana tiene que ser parte del día a día de la institución que la promueve. Por tanto, es importantísimo que la cultura participativa cale primero en la institución antes de promoverla entre la ciudadanía.

Es esta cultura participativa la que va a permitir, además, que la participación cumpla sus objetivos y no se encuentre con trabas que impliquen el no cumplimiento de los compromisos y objetivos marcados.

Una institución pública puede pecar de ser extremadamente burocrática e inflexible, y estas dos características son un gran enemigo para la participación. Por lo tanto, el personal técnico, así como el personal político de una institución, debe contar con una formación en participación que facilite la transmisión de esa cultura participativa y que acabe por trasladarse al trato que se da a los ciudadanos y ciudadanas que se acercan durante el desarrollo de un proceso.

Tenemos que entender que la ciudadanía no tiene por qué entender el funcionamiento de una institución y su acercamiento a ella se va a hacer desde el interés despertado por un proceso participativo determinado. No atender correctamente ese interés, puede acabar con él, y privar al proceso de una voz que enriquecería su resultado.

04

Segregar los procesos participativos en diferentes portales, utilizando tecnicismos y lenguaje jurídico, al menos en la presentación y explicación del proceso.

Dos de los principales errores a la hora de desarrollar la comunicación de un proceso de participación es no saber dónde y cómo comunicarlo.

Respecto a "dónde", la importancia de los canales de comunicación es primordial, pero también el acceso a la información del proceso en los medios propios de la institución. En este sentido, es importante, así como un gran ejemplo de transparencia, contar con un portal específico donde se recoja el desarrollo de los diferentes procesos que hayamos hecho, estén en marcha o vayan a realizarse en un futuro cercano. Este tipo de portales específicos puede ayudarnos también a la hora de desarrollar procesos participativos eminentemente digitales. En definitiva, la idea es ofrecer a la ciudadanía un lugar conocido y amable donde poder informarse y participar.

Por otro lado, respecto a "cómo", volvemos a la importancia del lenguaje. La normativa que nazca de un proceso de participación, así como todas las comunicaciones que se realicen en su desarrollo, ya tengan un corte publicitario o informativo, deberían realizarse en un lenguaje sencillo y conocido por el total de la ciudadanía. En este sentido, cuando estemos desarrollando procesos participativos que se relacionen con temas densos, podría ser buena idea desarrollar una primera fase en la cual participativamente se trabaje un lenguaje común que facilite las posteriores relaciones entre ciudadanía e institución.

En definitiva, concentrar el acceso a la información de todos los procesos de participación y tener claro el lenguaje a utilizar, favorecerá la participación y la suma de voces que, de otra manera, podrían cohibirse ante la dificultad de entender cuáles son las reglas del juego.

05

No sirven atajos ni el resultado puede anticiparse por mucho que lo preveamos. El proceso debe finalizar por completo según se había diseñado con las modificaciones que estén justificadas y explicadas.

Una vez lanzado un proceso de participación, establecidas la finalidad, los compromisos, las fases, la forma, los espacios, momentos de deliberación y la rendición de cuentas, hay que finalizarlo por completo.

De nada sirve lanzar un proceso participativo si al final, las personas participantes no ven plasmadas de alguna manera sus opiniones y las del resto, mediante información sobre el proceso, datos cuantitativos y elementos cualitativos que permitan visualizar el debate que se ha generado alrededor del tema tratado.

No finalizar por completo un proceso participativo lo que genera es frustración y sensación de que "todo ya estaba dicho", de que el proceso era una farsa y una forma de "cubrir el expediente", pero que en realidad todo ya estaba "amañado" por parte de la Administración, y que la opinión y la participación de la ciudadanía realmente importa bien poco.

Es evidente que el resultado puede estar sujeto a modificaciones derivadas de múltiples circunstancias, pero no justificar estos cambios, y comunicarlos convenientemente, supone perder la oportunidad de generar confianza en la ciudadanía, que se ve situada en un plano de inferioridad, lo que aumenta, sin duda, la incredulidad y la desconfianza en este tipo de procesos.

Por ello es fundamental que el personal técnico y político de la institución sea consciente de que un proceso de participación finaliza con la evaluación, publicación y seguimiento de los resultados, en un tiempo conocido por la ciudadanía.

Se debe evitar, por tanto, esa sensación de procesos inacabados y eternos, de los que no conocemos en realidad ni lo que se ha propuesto, ni las acciones que se van a implementar, ni la forma de medición y de rendición de cuentas establecidas, ni tampoco los indicadores que permitirán poder medir su grado de cumplimiento.

De hecho, esta es una de las fases fundamentales para generar confianza en la ciudadanía y de asegurar que el proceso participativo responde, verdaderamente, a una voluntad de incorporar a la ciudadanía en el diseño y establecimiento de políticas y servicios públicos.

06

Confundir un proceso participativo con la suma de opiniones. Diseñar y hacer un ejercicio de democracia agregativa de mayorías o, por el contrario, de tipo deliberativo. Es una opción ideológica, si bien ha de ser una opción consciente y no llevar a engaño.

Los procesos participativos se caracterizan por estar formados por un conjunto de fases que son la informativa, la deliberativa, la de retorno y la de seguimiento.

Si bien todas son importantes, en este punto nos vamos a detener en la fase deliberativa. La deliberación supone el intercambio de opiniones, generar un debate sano y empático con las personas interesadas en el tema que se está debatiendo. Para ello intentaremos dar voz a todas las opiniones y buscar los puntos de encuentro para establecer un espacio de confort que permita construir colectivamente.

La sociedad actual nos lleva a acciones individuales e inmediatas. Por el contrario, un proceso participativo lo que busca es la colectivización de las ideas. Poder generar ideas nuevas y consensuadas.

Existen metodologías que nos permiten conocer la opinión mayoritaria de las personas participantes. Sin embargo, es importante no confundir un proceso participativo con una consulta o encuesta que recoja la opinión mayoritaria, pues el primero se caracteriza por una construcción colectiva y las segundas, simplemente, son la suma de ideas.

En este punto no queremos valorar qué opción es mejor o peor, sino la necesidad de decir las cosas por su nombre ya que a menudo se confunden los términos. Algunos de los casos más recurrentes son los que citamos a continuación:

- Las exposiciones públicas no tienen un espacio de creación conjunto, sino que se basan en aportaciones individuales.
- Las encuestas únicamente muestran agregaciones de opiniones.
- Las sesiones informativas abiertas a la ciudadanía, aunque tengan turno de ruegos y preguntas, son un gran ejercicio de transparencia, pero, sin embargo, no se construyen nuevas propuestas.
- Una votación popular solo determina la opción más votada.

La deliberación es uno de los elementos que actualmente está en el debate técnico ya que la realización de esta fase, sobre todo en los sistemas telemáticos, es difícil de incorporar.

07

Los procesos participativos no pueden ser unidireccionales. La escucha activa tiene el diálogo como base. No consiste en recibir aportaciones en un correo o plataforma electrónica.

Los procesos participativos se basan en la creación de un conjunto de propuestas elaboradas colectivamente a través de un diálogo entre las personas participantes que permite empatizar y velar por el bien común.

Así pues, aquellas acciones que se impulsen y que no tengan como elemento el debate y la construcción colectiva no las consideraremos procesos participativos. Con esto no queremos menospreciar aquellos ejercicios de transparencia que promueven espacios de exposición pública para que la ciudadanía presente su opinión. Simplemente pretendemos, como se ha comentado en el punto anterior, diferenciarlas y tener claro cuándo y cómo las aplicamos.

Actualmente las administraciones han abierto nuevos canales de comunicación fomentado la transparencia y la recopilación de ideas, propuestas y alegaciones de la ciudadanía. Sin embargo, la gran diferencia entre los procesos que se están llevando a cabo es la capacidad de establecer un diálogo compartido.

Algunas acciones que podemos incorporar para garantizar que este dialogo fluya y se realice son:

- Crear una Comisión de seguimiento que vele por la salud del proceso participativo, ya sea garantizando la información, la incorporación de todas las voces o velando por el desarrollo del proceso.
- Garantizar metodologías que fomenten el intercambio de opiniones y el diálogo de las personas participantes en las diferentes sesiones.
- Crear un espacio de comunicación actualizado, transversal y transparente. Es decir, poner a disposición de la ciudadanía y de las personas participantes la máxima información sobre el proceso, así como aquellas dudas que hayan ido surgiendo.

En la sociedad actual, cuesta encontrar espacios de debate sanos y empáticos. Como se ha ido comentado en anteriores puntos, las nuevas tecnologías nos han abierto las puertas a mejorar la transparencia de las administraciones a través de nuevos canales de comunicación con la ciudadanía. A día de hoy, el reto es cómo hacer que estos espacios virtuales se conviertan en espacios de debate. En este sentido, y aunque no sean propiamente procesos participativos, un buen ejemplo de estas colaboraciones lo encontramos en las experiencias de testeo de trámites.

08

Atención ciudadana basada en formatos rígidos o burocratizados según estándares clásicos. Esto, aunque lo parezca, no es un procedimiento administrativo en sus propios términos. Cuando sucede así, la ciudadanía huye. Es usual encontrar procesos participativos configurados para dar cumplimiento a una mera obligación normativa (consulta pública previa) o como un trámite o requisito más.

El modelo de gestión pública que identifica a la ciudadanía como un cliente de la administración ha sido superado por una nueva manera de concebir la relación existente entre la Administración y la ciudadanía que profundiza en el concepto de democracia al facilitar la presencia de más actores, y de actores más diversos en los asuntos públicos.

Se trata de un concepto o forma de entender a la ciudadanía que está basada en un compromiso explícito de escuchar, dialogar y, en última instancia, de colaborar; promoviendo la apertura y el acercamiento de la ciudadanía a sus instituciones y viceversa.

La puesta en marcha de un proceso participativo requiere de unas reglas de juego y un alcance lo más precisos posibles. Pero ello no debe implicar en modo alguno que la manera o forma en la que se lleve a cabo esa participación deba ser excesivamente rígida o burocratizada.

Para posibilitar una relación más horizontal y cooperativa entre Administración y ciudadanía y poder lograr una mayor implicación de la sociedad en los asuntos públicos, resultan indispensables formatos más flexibles y adaptables que faciliten la tarea de tejer compromisos y relaciones con la sociedad civil.

Los canales burocratizados generan desafección y confianza, sintiéndose ajenos como ciudadanía. Es necesario plantear procesos multicanal, pero siempre teniendo en cuenta la realidad del público al que nos acerquemos y adaptando el proceso a los canales habituales de dicho público y no al revés.

En la medida en que las Administraciones sean capaces de ofrecer diferentes formatos adaptados a las distintas necesidades de la población y resulten atractivos para ella, resultará mucho más fácil y exitoso lograr su implicación y demandar su corresponsabilidad con lo público.

09

La participación ciudadana no puede ser un fin en sí misma, sino un ingrediente necesario para tomar mejores decisiones ante realidades complejas.

El fin primordial de cualquier gobierno en un Estado Social y Democrático de Derecho como el actual, debe ser la consecución de políticas públicas que garanticen el bien común. La participación ciudadana, junto con la transparencia y la colaboración es uno de los tres pilares básicos que caracterizan un Gobierno Abierto, necesarios todos ellos, para garantizar una gestión eficaz de las actuaciones públicas.

Una perspectiva instrumental de la participación conlleva con carácter general, a la mejora de la calidad de las políticas públicas. Se incrementa la eficacia y eficiencia en la gestión, contribuyendo mediante los procesos participativos a que la ciudadanía colabore en el diseño, planificación y evaluación de sus políticas públicas.

Desde la visión instrumental de la participación, la administración establece qué política pública quiere desarrollar e instrumenta un proceso participativo para que la ciudadanía exprese su opinión, sugiera ideas, aporte puntos de vista y, en definitiva, coproduzca junto con ella, un modelo de sociedad más justa, pacífica e inclusiva (objetivo 16 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible), legitimando al mismo tiempo la acción del gobierno.

El objetivo perseguido es la mejora en la toma de decisiones, lo que supondrá la adopción de mejores políticas y servicios públicos. La participación es el cauce a través del cual la ciudadanía colabora con los gobiernos y la Administración en esa toma de decisiones, implicándose en la gestión pública.

Si se considera la participación como el fin perseguido, podemos perder la perspectiva del objetivo último, es decir, la consecución de una política pública acorde a los intereses de la generalidad, ya que, a la hora de tramitar una norma, una estrategia, la creación de un servicio público, etc., intervienen otros elementos que conjuntamente harán que estas actuaciones resulten beneficiosas para la ciudadanía. Se requiere una previa evaluación de la situación que se quiere transformar, regular o crear con la misma, una motivación para acometerla, una óptima planificación de todo el procedimiento y por supuesto la puesta en marcha de un proceso participativo. Todos estos hitos son piezas clave e instrumentos fundamentales para la consecución de una gestión pública eficaz y legitimadora de la política pública puesta en marcha.

La participación es un trabajo conjunto, en equipo (gobierno y sociedad) y, por tanto, el medio para alcanzar un objetivo de la manera más eficaz y duradera, es decir, políticas públicas más legitimadas y reforzadas, destinadas a un interés general o bien común.

10

No diversificar los canales de participación. No todos son igualmente idóneos para todas las potenciales personas destinatarias y hay que tener en cuenta las diferentes capacidades, también a la hora de ejercer el voto (electrónico y por medios analógicos).

Cuando se quiere iniciar un proceso participativo sobre una actuación pública es requisito imprescindible una previa **planificación**. Esta irá acompañada de una serie hitos a tener en cuenta para que el proceso cumpla su fin primordial: que la ciudadanía lo conozca, le resulte interesante y así captemos su atención para que pueda expresarse.

En esta fase previa de planificación al inicio del proceso participativo, los órganos gestores de la administración determinarán los **potenciales destinatarios** de la actuación participativa, para elegir adecuadamente el instrumento participativo que canalizará las diferentes opiniones, sugerencias o aportaciones ciudadanas.

Según la actuación participativa y el perfil de personas destinatarias, se podrá determinar el canal de participación presencial, tecnológico o ambos y el instrumento participativo a utilizar en cada caso, a modo de ejemplo sin ánimo de exhaustividad:

Actuaciones participativas	Canal e instrumento de participación según los destinatarios
Consulta pública previa: • Disposiciones normativas	**De forma tecnológica** (Portal de Participación) • Aportaciones on line. • Encuestas.
Proceso Participativo: • Disposiciones normativas. • Planes, programas, estrategias. • Presupuestos participativos. • Cualquier otra política pública.	**De forma tecnológica** (Portal de Participación) • Aportaciones on line. • Encuestas. • Voto on line. **De forma presencial** • Foros de Participación. • Ponencias. • Talleres. • Reuniones de contraste experto. • Voto presencial.
Audiencia/Información Pública: • Disposiciones normativas.	**De forma tecnológica** Portal de Participación: • Aportaciones on line Sede electrónica (Diarios Oficiales): • Aportaciones presenciales **De forma presencial** Órganos sectoriales de Participación.

11

No comunicar el proceso, hacerlo solo al inicio y no en las sucesivas fases o de forma sesgada. O creer que por difundirlo en una nota de prensa o en nuestra web es suficiente. No se puede participar en lo que se desconoce o llamar a la participación y no compartir o retornar resultados.

La difusión y comunicación se consideran elementos clave de las actuaciones participativas que ponemos en marcha. La participación y, por tanto, parte de su éxito, dependerá del grado de difusión que tenga entre sus potenciales participantes. Por regla general, aquellos procesos participativos que no llevan asociado un plan de comunicación tendrán menos éxito que aquellos en los que se ha realizado una comunicación adecuada. La ciudadanía "no se entera o no se informa por sí misma" de los procesos participativos que publicamos en la web. Debemos, pues, realizar un esfuerzo extra por acercar el proceso a las potenciales personas participantes.

No basta con la publicación en la web al inicio del proceso

Es un error común obviar las acciones de comunicación y difusión, sobre todo cuando no hay implicación por parte del órgano gestor o este pretende únicamente "cumplir con el trámite del proceso participativo", sin más pretensiones. Por ello hay que hacer especial hincapié en este aspecto. No basta simplemente con publicar una nota de prensa testimonial al inicio o abrir el proceso en un espacio web "ad hoc", sino que hay que comunicar y hacerlo de forma adecuada durante todo el proceso según el público objetico y los canales disponibles. Si la ciudadanía "no se entera" o no tiene información de dónde, cómo y cuándo participar, será difícil que emplee tiempo y energía en hacerlo. Se trata de facilitarle la vida al ciudadano y a la ciudadana para que participe. No olvidemos que le estamos pidiendo nos dedique parte de su tiempo, y el tiempo es oro.

No compartir los resultados, un error "imperdonable"

El retorno de resultados del proceso participativo es un aspecto clave para generar confianza y "recargar las pilas" entre las personas participantes, además de ser un deber de rendición de cuentas para los órganos gestores. No podemos hacer primero una llamada a la participación, y después no dar un retorno de los resultados a las personas participantes. Esto repercutiría negativamente en nuestra "imagen de marca", y en la transparencia y "confianza" de cara, no solo al proceso en marcha, sino a futuros procesos que impulsemos desde nuestra organización. No olvidemos que con cada proceso construimos nuestra imagen y sembramos para futuro.

Así pues, tenemos claro que siempre debe haber un retorno de los resultados a la ciudadanía. Y, este retorno de resultados se realizará una vez analicemos la información generada, sin demasiada demora respecto a la fase de participación. También es muy recomendable difundir y comunicar este retorno de resultados, como mínimo entre las personas que han participado, utilizando los canales adecuados: notas de prensa, presentaciones o jornadas, correos electrónicos, redes sociales, etc.

12

Pensar que la participación ciudadana es solo cosa de las asociaciones o grupos organizados.

La participación es cosa de la propia ciudadanía

Es un error común y recurrente —sobre todo entre quien percibe la participación como un simple trámite más, sin valor añadido— pensar que la participación ciudadana es solo cosa de asociaciones o grupos organizados. Nada más lejos de la realidad: la "participación ciudadana", es, sobre todo y como su propio nombre indica, cosa de la propia ciudadanía, atañe directamente a cada individuo.

Valor añadido de la participación ciudadana

En términos generales, cuando hablamos de participación nos remitimos a una forma de acción emprendida deliberadamente por un individuo o una comunidad con intereses comunes. Es decir, se trata de una acción racional e intencionada que persigue alcanzar una serie de objetivos específicos, como pueden ser tomar parte en una decisión política, involucrase en algún debate o foro o, simplemente, beneficiarse de la ejecución y solución de un problema específico.

En este sentido, debemos distinguir la participación ciudadana propiamente dicha de la participación realizada a través de los canales establecidos para asociaciones. Porque, aun cuando estas también nos hablen de un tipo de interacción especial entre sociedad y Administración, los objetivos y fines que las definen y caracterizan, se ubican y agotan, fundamentalmente dentro de la propia comunidad o sector social donde surgen y proliferan.

Por el contrario, la participación ciudadana directa aporta otro valor añadido. Es un proceso colectivo que parte de la acción de cada individuo y que se despliega y genera simultáneamente en el plano social y administrativo. Esto es, no se trata de una actuación propia de una asociación; tampoco es una actuación dada al margen o fuera de los cauces formales, ni un ejercicio constreñido por los contornos de la esfera social o estatal que la origina. La participación ciudadana es un tipo de acción directa en la que cada participante toma parte en la construcción, evaluación y gestión de las políticas públicas, independientemente de las modalidades por las que esta misma discurra.

Asimismo, hay que mencionar que la participación ciudadana se distingue de la participación política porque el conjunto de actos y relaciones que genera no está enfocado, al menos exclusivamente, a influir en la gobernanza y la estructura de poder del status quo político. La participación ciudadana busca influir en la toma de decisiones públicas, mientras que la participación política se centra en los medios y mecanismos de acceso al control del Estado. Mientras que la participación a nivel político es directa y se ejerce en última instancia por medio del ejercicio de poder de decisión o presión sobre un gobierno, en el caso de la participación ciudadana, ocurre de una forma algo más "indirecta", mediante un proceso participativo, y busca alcanzar una repercusión mediante la influencia sobre las personas que deciden.

13

Alargar los tiempos en exceso porque las personas se olvidan del proceso de participación.

Es verdad que un proceso demasiado largo en el tiempo tiene **el riesgo de que se frustren expectativas** por un lado y, por otro, de que las personas que están participando acaben por **olvidarse de él** y se desinflen en cuanto a la motivación por tomar parte.

No hay una duración estandarizada para un proceso de participación ya que cada realidad y contexto es diferente, pero algunas normativas autonómicas hablan de que, por término medio, los procesos deliberativos no deberían alargarse más de 4 meses y en aquellos de especial complejidad, se podría ampliar a 6 meses.

También es verdad que para determinados procesos **a veces hacen falta tiempos sosegados y suficientes para el debate** y el intercambio de argumentos, especialmente cuando se trata de políticas de contenido más complejo o cuando no hay suficiente consenso al respecto. En esos casos se debe tomar el tiempo necesario. Para estos procesos de carácter más extenso, un antídoto para el olvido sería una constante y fluida comunicación con las personas que están participando y con la ciudadanía en general. Para ello, se hace más necesario aún utilizar los canales de comunicación definidos para explicar el momento en que se encuentra el proceso y así poder entender que se necesitan esos tiempos.

En cualquier caso, para todos los procesos **debiera saberse la duración desde el inicio de la planificación**, es decir, que exista un horizonte claro y que no sea una cuestión de ir haciendo sin objetivos ni plazos de duración y que se alarguen por una mala planificación o por no respetar los tiempos definidos dando lugar a pérdidas de rumbo.

Se debería definir un calendario en el que se establezcan hitos, plazos y fechas de comienzo y finalización de las diferentes fases y del proceso completo, y que estos sean conocidos por quienes participen en el proceso.

Especialmente deberíamos tener más cuidado en **no alargar la toma de decisiones**. La ciudadanía puede llegar a sentirse engañada si ve que tomó parte en un proceso y no llegan las respuestas respecto a la toma de decisiones adoptadas. Es importante cuidar este aspecto y ser lo más rigurosos posibles en cumplir los tiempos acordados.

14

Que la información sobre el proceso no esté actualizada o lo sea en formatos inaccesibles, de forma parcial o poco clara.

La información sobre el proceso participativo es imprescindible e ineludible y debe darse desde el inicio y acompañar hasta su finalización. Si como participantes de un determinado proceso recibimos información sin actualizar, pensaremos que quien lo promueve no se lo está tomando con toda la seriedad que debería e impedirá que podamos saber en cada momento cómo avanza el proceso. No debemos dejar que esto ocurra porque generaremos frustración en la ciudadanía cuando es a ella y su confianza las que queremos recuperar.

Mostrando información del proceso participativo con pocos detalles o la información resulta farragosa o poco accesible, conseguiremos desde el primer minuto el efecto contrario al deseado, que es el de acercar a la ciudadanía y que se interese en el tema que se propone participar. En cambio, puede ser interesante para informar y clarificar contenidos, emplear materiales gráficos, infografías atractivas y comprensibles que acerquen y despierten la curiosidad y el interés por tomar parte.

Se debe evitar la dispersión de los procesos participativos en diferentes espacios web de la institución según la temática o según el tipo de participación puesto en marcha, al contrario, centralizar en un mismo espacio web todos los procesos participativos independientemente de la unidad que lo promueva, es una manera de facilitar el acceso a la información.

Si únicamente utilizamos espacios virtuales para ofrecer información del proceso, estaremos dejando fuera a muchas personas que todavía están afectadas por la brecha digital por lo que se debe interiorizar la importancia de otro tipo de formatos de carácter más presencial. A modo de ejemplo, charlas informativas o exposiciones sobre la temática a tratar. Sería interesante que estas exposiciones fueran itinerantes por diferentes espacios públicos (casas de cultura, bibliotecas, centros cívicos, etc.).

Por último y no menos importante, los promotores de los procesos participativos deben ponerse siempre “las gafas de la accesibilidad” en términos universales. Se deben evitar los formatos, canales informativos o espacios que se utilicen en el proceso que no sean accesibles para todas las personas. Se nos olvida fácilmente que existen personas que tienen ciertas discapacidades y tenemos que poner los medios para que lleguen a recibir la información en igualdad de condiciones.

15

No contar con un compromiso claro de quien ejerce el liderazgo político de la organización que promueve el proceso que, además, debe comprometerse a respetar el resultado.

El abandono de la institución del proceso una vez esté puesto en marcha, dejando su desarrollo exclusivamente a la asesoría técnica del mismo y el incumplimiento deliberado de los compromisos adoptados y comunicados a la ciudadanía ya sea por la toma de decisiones contrarias a los resultados del proceso o por la falta de decisiones.

Los procesos participativos requieren de tiempo y esfuerzo y por ello exigen liderazgo político. El proceso participativo necesita una voluntad política explícita, previa a cualquier diseño e implementación posterior, es importante que el equipo de gobierno reflexione de forma previa a la puesta en marcha de estrategias participativas.

Necesitamos una **voluntad política institucional** que vaya más allá de la voluntad política particular. Si no existe un claro compromiso por parte del equipo de gobierno es mejor no hacer participación porque probablemente la iniciativa acabe siendo fallida y frustre futuras iniciativas.

La participación es **transversal**, es decir, implica de forma coordinada o integrada a varias áreas o departamentos distintos en un mismo proyecto de participación ciudadana. El cuerpo técnico y el cuerpo político deben buscar formas de trabajo coordinadas en busca de un fin común. La implicación de otros departamentos de la organización que ven como algo ajeno a su trabajo los procesos participativos necesitan de un liderazgo político capaz de desbloquear las dificultades, el desinterés y la compartimentalización.

Para lograr el compromiso político es conveniente **normativizar**, un reglamento de participación es uno de los primeros pasos para fortalecer el compromiso, aportar seguridad jurídica y establecer las reglas del juego. La existencia de un reglamento de participación no garantiza la participación, pero es un primer paso hacia su visibilización y compromiso.

Sin embargo, poner normas de participación sin que quienes las deben aplicar sepan lo que significa la participación, puede llegar incluso a ser contraproducente. Por ello la **formación** es fundamental, capacitar al responsable técnico de forma transversal y a los responsables políticos de las estrategias participativas de forma más específica. Las estrategias formativas permiten clarificar y unificar el sentido de la participación, ayudan a diagnosticar problemas y desarrollar el sentido crítico que permite mejorar.

Los procesos participativos son una herramienta efectiva para acercar la administración a la ciudadanía y a la complejidad de los mecanismos de la gestión pública. Los cuerpos políticos deben **comprometerse** a respetar y ejecutar los resultados de la priorización emanada de los procesos participativos, en caso contrario, nunca despertaremos en la ciudadanía el interés y el deseo por la participación ciudadana.

16

No contar en la fase de estrategia, desarrollo y ejecución con el personal técnico y recursos suficientes para poner en marcha el proceso.

Las experiencias participativas se desarrollan de forma adecuada cuando prevén recursos **humanos** (dedicados a diseñar, planificar, gestionar, coordinar o dinamizar los procesos), **económicos** y **logísticos** (instalaciones, equipamiento y herramientas adecuadas, etc.).

El diseño y la planificación permite prever las dificultades, dimensionar adecuadamente los recursos, instrumentos, medios o canales a los diferentes momentos, y dar una respuesta específica y eficaz a un problema o necesidad según la situación y su contexto.

Antes de iniciar un proceso participativo, se debe definir la **cuantía** de fondos disponibles para el proceso participativo y las aplicaciones presupuestarias de las que se extraen. Es necesario también identificar qué **integrantes** del equipo (político, técnico y administrativo) tendrán o deben tener implicación en el proyecto. Y decidir si es necesario disponer de **apoyo externo** en la gestión del proceso participativo.

La falta de recursos es una de las resistencias más comunes de la participación.

Aunque es cierto que se puede comenzar una andadura participativa con la identificación de una o varias personas que coordinen los pasos iniciales, no contar con la asignación de recursos suficientes y coherentes con la apuesta, tanto en términos económicos como profesionales, es uno de los principales escollos de la participación.

Dotarse de **personal técnico específico** y bien formado resulta fundamental, pero si no se cuenta con ello, la mejor alternativa es elaborar un plan de acción realista que tome en consideración las habilidades y recursos disponibles para llevar a cabo el proceso participativo de forma viable.

Hay que ser lo más **realistas** posible para generar confianza en las personas que van a participar y que exista credibilidad. Los objetivos que puedan llegar a alcanzarse deben ser únicamente aquellos para los que hay recursos.

Hay objetivos que lo son a largo plazo y otros que podemos colocar a un plazo corto, y que pueden servir de medida de evaluación, para demostrar que el proceso va siendo posible. Aunque los objetivos a medio y largo plazo suelen ser los más importantes para cambiar las situaciones en profundidad, los de corto y medio plazo son importantes para que la gente se anime a seguir. Quizá no consigamos un cambio estructural, pero podemos lograr mayor apoyo a la participación en el próximo proceso.

17

Crear falsas expectativas al respecto del papel ciudadano en el proceso de participación. Realizar promesas vagas o asumir compromisos inalcanzables al finaliza el proceso. Esta situación, sólo genera frustración entre quienes participan y generará descontento y ausencia de participación en procesos futuros.

Durante todas las etapas de los procesos participativos, algunos mensajes o información clave pueden ser deliberadamente (o inadvertidamente) distorsionados, de modo que pueden generar expectativas en relación con el rol de la ciudadanía en el proceso de participación que luego no se cumplen.

De esta manera, se debe evitar generar falsas expectativas, realizar promesas vagas o asumir compromisos inalcanzables, ya que ello puede generar descontento y frustración entre quienes participan, lo que puede repercutir negativamente en procesos futuros al disminuir la motivación de las personas participantes y poder afectar negativamente a la participación en futuras ocasiones.

En este sentido, resulta clave acompañar todo proceso participativo con una campaña de comunicación y difusión clara, que sea coherente con los objetivos propuestos, y que proporcione información precisa, detallada y verificada a todas las personas por igual. Esto a los fines de mitigar potenciales riesgos de información errónea, desinformación o malinterpretación de mensajes o comunicaciones, y promover la transparencia y la rendición de cuentas de todo proceso participativo.

Los instrumentos y técnicas de participación y deliberación que se empleen deben permitir a las personas participantes expresar sus ideas y tratar los temas con profundidad, posibilitar la generación de nuevos puntos de vista y facilitar la adopción de acuerdos por parte de los distintas partes en la toma de decisiones.

La armonización y equilibrio de las necesidades e intereses de cada una de las partes que participan en los procesos de toma de decisiones solo puede lograrse mediante encuentros de debate que sean llevados a cabo con los más altos estándares de transparencia. Esto puede verse facilitado por el uso de comunicaciones interactivas en redes de información y reuniones, considerando su viabilidad y posibles efectos adversos.

18

Saturar a la ciudadanía con procesos independientes, inconexos y sin una lógica participativa y una coherencia y conexión con una estrategia participativa donde estén claramente identificados y definidas las necesidades y objetivos; la planificación y acciones; la transparencia y la rendición de cuentas y; finalmente, una correcta fase de evaluación y aprendizaje.

La definición de las necesidades y objetivos de todo proceso participativo, así como también la definición de una estrategia participativa clara y precisa, resulta fundamental para evitar saturar a la ciudadanía.

Si se llevan a cabo múltiples procesos participativos al mismo tiempo, que no tienen que ver uno con el otro y que no guardan estricta relación con una estrategia de participación coordinada y clara, podemos llegar a saturar a las personas participantes.

A su vez, esta saturación puede producir desmotivación en la ciudadanía para involucrarse efectivamente en el desarrollo del proceso participativo en cuestión y para participar en futuros procesos, frustrando así los objetivos propuestos.

En este sentido, debe evitarse plantear objetivos muy generales o abstractos al momento de diseñar la estrategia participativa, y debe prestarse especialmente atención a la necesaria conexión y coherencia de toda la estrategia en su conjunto. Se debe garantizar que todos los elementos que se incorporen en la estrategia participativa, así como las acciones que se llevarán a cabo, estén en sintonía unos con otras, y asegurar la lógica del proceso participativo en su conjunto.

Se debe evitar también celebrar muchos procesos participativos al mismo tiempo sobre los mismos asuntos, o bien sobre asuntos similares y dirigidos al mismo público, ya que ello puede traer como consecuencia la confusión de la ciudadanía sobre los aspectos principales de lo que se está decidiendo, así como también falta de tiempo para participar e involucrarse de manera comprometida.

Resulta también importante evitar incoherencias o inconexiones al momento de llevar a cabo el proceso participativo: se debe tener en claro qué es lo que se quiere lograr a través del proceso, quiénes participan, de qué manera lo pueden hacer, etc., dotando al proceso de claridad y precisión. Asimismo, es clave que todo proceso participativo resulte coherente y congruente con la estrategia planteada.

Por su parte, la estrategia de participación debe incluir la planificación detallada de las acciones que se pretenden llevar a cabo, y debe garantizar la transparencia y rendición de cuentas para que, finalmente, se llegue a una adecuada fase de evaluación y aprendizaje del proceso participativo.

19

Dotarse de sistemas complejos de registro. Registros que incluyan excesivos datos y que lleve mucho tiempo cumplimentarlos. Encuestas muy extensas con preguntas largas y técnicas.

Los procesos participativos que actualmente gestionamos las administraciones públicas son muy diferentes y heterogéneos por razón de las consultas que se realizan o el grado de vinculación de sus resultados. Cada uno de ellos requiere condiciones totalmente distintas, y en algunos casos, un registro previo en el que se faciliten y acrediten determinados datos (por ejemplo, nuestra condición de vecinos y vecinas de un determinado municipio).

Además de esto, en muchos casos se han articulado por las administraciones públicas "registros" de entidades ciudadanas o, incluso, de personas físicas que están interesadas en conocer o ser convocadas a procesos que se pongan en marcha y en los que tengan un interés especial en participar por la razón que sea. En aquellos supuestos en los que existe un registro de lobbies, de grupos de interés o con la denominación que en cada caso se le haya querido dar, esta especie de "inscripción" puede efectuarse en el espacio web existente para acceder a los datos de las entidades inscritas.

¿Por qué un instrumento como este, pensado para facilitar la participación ciudadana, se convierte en muchos casos en todo lo contrario? La razón es que no pocas veces estos registros son complejos de rellenar, con un exceso desmedido de datos que se requiere facilitar que no se comprende bien por qué es necesario suministrarlos para la finalidad que se persigue, que lleve mucho tiempo cumplimentarlos o que, incluso, no se entiende bien qué se pide.

En otros casos, para conocer bien la opinión de la ciudadanía, recurrimos a **encuestas o formularios muy extensos** con **preguntas excesivamente largas y muy técnicas**, en las que empleamos un lenguaje oscuro y críptico. Ya hemos visto en otros apartados que esta es una de nuestras peores prácticas que nos va a cortar mucho esfuerzo y tiempo combatir.

Si se trata de facilitar lo máximo posible la participación de la ciudadanía en los procesos que ponemos en marcha, es necesario adaptar nuestras técnicas, herramientas o documentos a las capacidades de quienes van a utilizarlas o consultarlas. Decimos estar empeñados en reducir o eliminar las brechas de todo tipo que generamos con nuestra actuación, pero una y otra vez, de forma recurrente, seguimos cometiendo los mismos errores y descuidos.

No pidamos más datos que los imprescindibles para garantizar un proceso transparente, efectivo y sencillo en el que quien lo desee pueda expresarse, y a la hora de recabar su opinión, lancemos mensajes bien redactados, en lenguaje claro y comprensible, y sin tecnicismos innecesarios. Y de no tener más remedio que recurrir a ellos, incluyamos un breve glosario o diccionario de esos conceptos definidos en términos accesibles para todos y todas.

20

No realizar una devolución efectiva del proceso a la sociedad, tanto participantes como no. El proceso no es solo para quienes participan, sino que se va a traducir en decisiones del tipo que sean con impacto para la ciudadanía.

Tradicionalmente se han venido gestionando procesos participativos en los que se creía "cumplir" con preguntar a la ciudadanía, sin preocupación alguna por siquiera atender a lo que se expresaba ni, aún menos, contestar a lo que se alegaba o comunicar la decisión final tomada y las acciones consiguientes para cumplir con ella. Procedimientos comparsas para vestir de mayor "legitimidad democrática" decisiones ya tomadas sin voluntad alguna de hacerlo tras recoger y atender las inquietudes de la ciudadanía.

En estos casos, nunca se planteaba una comunicación detallada y abierta de las decisiones adoptadas y los motivos que las fundaban, dado que lo importante era "cumplir con el expediente" y no más. **Buscábamos espectadores/as, no ciudadanos/as**. Que lo resuelto coincidiese o no con lo expresado por la ciudadanía era puro fruto de la casualidad, sin que existiera un deseo real por satisfacer un interés o preocupación social. Retrocedíamos así, cautivos e, incluso, satisfechas, a un estatus de meros "súbditos", perdiendo nuestra condición de miembros de una colectividad activa que toma posiciones y quiere hablar y ser escuchada por quien tiene la "autoridad" formal para decidir nuestro futuro. Personas condescendientes, conformistas o escépticas bien entrenadas.

En el mejor de los casos, ocasionalmente, se trasladaba lo resuelto a quienes habían participado en el proceso como una **simple formalidad o un trámite de un procedimiento, sujetos como nos gusta a estrictos corsés administrativos** a los que nos sometemos cuando más conviene para no dar más explicaciones que las "estrictamente legales". Preferimos un trámite de audiencia o, en el mejor de los casos, de información pública, que no una participación real y efectiva.

Y esto sucede a veces porque partimos de la errónea concepción de que **los procesos son para quienes participan en ellos, pero no para todas las personas sobre las que tenemos capacidad de acción y van a "soportar" nuestras decisiones**. Estas son no solo nuestros vecinos y vecinas, sino todas aquellas que, en algún momento, incluso temporalmente o de forma anecdótica, van a ser personas usuarias o destinatarias de los servicios que prestamos. Cualquiera.

Por ello, se impone una comunicación global, universal, entendible y al alcance de todos y de todas en cuanto a los canales, formatos y lenguaje a emplear, y si fuera posible, compatible con otra comunicación más personalizada e individualizada dirigida a quienes han ocupado su tiempo y energía participar, y en la que, además, aprovechemos para hacer eso que ya hemos advertido que pocas veces llevamos a cabo: agradecer.