

# Bases político-metodológicas para la participación

ÓSCAR REBOLLO<sup>1</sup>

Barcelona (España), marzo de 2002.

Desde hace algún tiempo, se empieza a consolidar la idea de que la participación ciudadana no se puede improvisar y se hace necesario, se dice, desarrollar cuerpos metodológicos e instrumentos técnicos que orienten las nuevas prácticas participativas con la ciudadanía.

Pero en este camino, el de construir métodos y técnicas para poner en práctica la participación ciudadana, los primeros pasos no son ni tecnológicos ni metodológicos, sino políticos. Las metodologías participativas tienen siempre una base política. Si facilitan o promueven una participación más o menos abierta o restringida; si se trata de informar, consultar, debatir o decidir conjuntamente con los ciudadanos, no es una decisión metodológica ni técnica, sino política.

Ocurre, pues, que es necesario detenerse por un tiempo a reflexionar sobre una pregunta crucial, inevitable, y previa a cualquier otra: ¿Participación para qué?; que es la pregunta política.

## Participar para legitimar o participar para transformar

Existen, en lo fundamental, dos grandes tipos de estrategias políticas basadas en la participación ciudadana: participar para legitimar o participar para transformar.

En el primer caso, la participación como legitimación, lo que se busca por parte de aquellos que promueven o impulsan las prácticas participativas es, como resultados de éstas, que nuestras posiciones, objetivos e intereses salgan fortalecidos, pero sin estar demasiado interesados en cambiarlos. En el segundo caso, lo que se busca no es quedarme como estoy y donde estoy, pero más fuerte, consolidado o legitimado, sino promover cambios, transformaciones en las que se considera que la participación de los ciudadanos es fundamental.

Tanto las administraciones como las asociaciones pueden, y de hecho así lo están haciendo, adoptar una u otra estrategia. Pueden ser las administraciones las que busquen legitimarse, como pueden serlo también las asociaciones. Del mismo modo, tanto unas como otras pueden buscar en la participación ciudadana el empuje y los recursos necesarios para cambiar las cosas, para construir nuevos proyectos, esto es, para transformar.

Nosotros, en lo que sigue, apuntaremos algunas reflexiones metodológicas, y también algunos instrumentos, pensando en las potencialidades de la participación ciudadana como estrategia para promover cambios sociales; se entiende que en la dirección de unas ciudades y unas comunidades con expectativas de futuro, esto es, sostenibles tanto socialmente, como ambientalmente y políticamente.

## Un proceso educativo... para ser transformador

La práctica nos demuestra cada día que el principal instrumento para el cambio es la gente. Somos nosotros los que cambiamos y, al así hacer, conseguimos cambiar las cosas. A ese cambio nosotros lo llamamos educativo y, por tanto, para que las cosas cambien, debemos educarnos: colectivamente; porque estamos hablando del cambio de la gente.

La educación (el cambio) es en valores, en actitudes, en formas de relacionarse (tanto en la cooperación como en el conflicto) y sólo es posible desde la práctica: es la práctica cotidiana la que, nos guste o no, nos educa. Es por aquí por donde se empieza a construir lo nuevo, por donde se transforma lo colectivo. No se empieza la casa por el tejado.

Entender los procesos participativos como procesos educativos es para nosotros de una gran trascendencia, pues nos obliga a fijar la atención en aspectos del proceso que muchas veces no son tenidos en cuenta. Nos referimos a los aspectos más cotidianos. Por ejemplo se requiere un aprendizaje para trabajar colectivamente. Uno de los puntos de partida debe ser aprender a escuchar al otro y esto se construye y se organiza cada vez que tenemos reuniones, en los turnos de palabra, en el uso de los tiempos, en las oportunidades para que todos y todas puedan hablar, etc. Todos estos aspectos hay que cuidarlos y organizarlos.

En lo fundamental, apostar por la participación ciudadana no consiste en redactar reglamentos o en crear órganos en los que tengan cabida los ciudadanos, como no consiste en convocar más asambleas; al menos en primera instancia. Exige más bien apostar por nuevas formas de hacer y relacionarse con la ciudadanía que permitan trabajar conjuntamente a políticos, técnicos y ciudadanos en un clima de colaboración. Como quiera que esto no es así, o al menos no suele ocurrir, deberemos todos aprender a hacerlo, educarnos, y, como ya hemos dicho, ese aprendizaje sólo puede darse en la práctica.

No por sabido deja de ser importante recordar en este punto que ningún proceso educativo puede ser vivido como un sacrificio, como un castigo. Eso quizá valga para el adoctrinamiento, pero seguro que no vale para la

---

<sup>1</sup>Profesor de sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona. Coordinador del Postgrau Participació i Desenvolupament Sostenible.

educación. Un proceso educativo debe aportar recompensas en el plano directamente relacional. Es por esto que decimos a veces que participar tiene que ser también divertirse, pasárselo bien, estar a gusto, disfrutar de los momentos de relación.

### **Necesitamos un proyecto... por eso lo construimos**

El cambio es pues actitud, predisposición, formas de relación y voluntad de la gente (además de instrumentos, que acostumbran a ser organizaciones); pero, ¿hacia dónde ese cambio? Necesitamos un proyecto, nuestro proyecto, el proyecto por el que se trabaja colectivamente, el proyecto de todos *los que están* en el proceso (o al menos el de todos *nosotros* y todos *los nuestros*); por eso tenemos que construirlo, porque lo necesitamos.

Cuando ese proyecto colectivo no está y no se empieza por construirlo, entonces se *impone* un proyecto *particular*, de una de las partes.

Normalmente es la administración la que marca la pauta, pues es la que tiene los recursos y el poder. Si se trata de una administración gobernada por políticos que apuestan por la participación ciudadana, es posible que se establezcan mecanismos para discutir con la ciudadanía partes de *su* programa de actuaciones. Incluso en los casos en los que las aportaciones de los ciudadanos son tenidas en cuenta, es la administración la que controla la *agenda*: aquello sobre lo que se discute y en lo que se participa. Lo mismo puede ocurrir en la sociedad civil cuando es una asociación o un grupo de dirigentes, por ejemplo, el que impone la agenda.

Desde luego que, a falta de un proyecto colectivo, no se puede retraer a nadie, sea asociación sea administración, que brinde a los otros la posibilidad de discutir el suyo. Siempre será mejor eso que nada.

Pero si se quiere avanzar en los procesos participativos, si se quiere que sean más los que se impliquen, se hace necesario construir un proyecto que sea de todos, colectivo. Ésta no es desde luego tarea automática, requiere un método. Construir un proyecto colectivo exige trabajar colectivamente tres dimensiones: la dimensión de los valores (código ético), la de los problemas o síntomas (diagnósticos) y la de las propuestas (programaciones).

En la dimensión de los valores se trata de construir colectivamente aquellos valores que inspiran nuestra práctica transformadora. Trabajamos con valores tales como el respeto al otro y la solidaridad, pero también sobre la cooperación, la sostenibilidad, la integración, etc. No se trata de ‘ejercicios espirituales’, se trata de saber por qué estamos trabajando y con respecto a qué debemos evaluarlo en última instancia. Se trata, sobre todo, de saber aquello que nos inspira y no cambiará aunque puedan cambiar los instrumentos concretos, las formas organizativas y los proyectos que utilizemos.

En la dimensión de los problemas, lo que hay que hacer es identificar aquellos que son compartidos, los que interesan o preocupan al colectivo o son una amenaza para el conjunto de la comunidad. Esto exigirá escuchar a más gente. Detrás de cada problema hay que identificar agentes y colectivos. Así haciendo podemos saber cuales son los que generan más consenso por ser más generales y diferenciarlos de los más particulares. Puede ocurrir que entre los problemas más generales haya uno que tenga un importante carácter aglutinador de intereses y voluntades. Si esto es así se abre un potencial enorme de posibilidades de *construir colectivamente* en torno a ese problema y a qué hacer para solucionarlo. Pero se cierran o se dificultan otras, como trabajar problemáticas más alejadas de aquella más principal.

### **Proceso y momentos participativos**

Seguramente, cuando invocamos la participación ciudadana como estrategia para conseguir transformaciones sociales, pensando en un futuro mejor para más gente, no se nos ocurre ponerle a ésta muchas limitaciones temporales. Podemos pensar, eso sí, en ciudades más abiertas y democráticas en las que los ciudadanos participan activamente en la vida política pero, eso, ¿cómo se organiza? ¿Cuántos ciudadanos, cuántas veces y de qué modo, deben operar para hacerlo?

Hasta ahora venimos utilizando el concepto de prácticas participativas, pero existen tipos diversos dentro de ellas. Interesa en este punto establecer la diferencia entre prácticas participativas que son *momentos* y prácticas que son *procesos*.

Un proceso participativo tiene una continuidad, se construye día a día y es el resultado de la interacción de sus protagonistas. Está permanentemente abierto a cambios, a amenazas y a oportunidades y se prolonga en el tiempo tanto como quieren los implicados, o al menos aquellos que lo impulsan.

En principio, todo proceso participativo necesita momentos o fases más abiertas o expansivas, en las que lo que se persigue es *sumar*: opiniones, propuestas, gente, etcétera; y otros momentos que podríamos llamar de síntesis, en los que es *consensuar* lo que se busca: aquellas opiniones y propuestas más compartidas y, por tanto, más movilizadoras. Bueno, no siempre y necesariamente hay que buscar aquello que genera un consenso más amplio, pero un cierto nivel de acuerdo y compromiso con *otros* siempre es necesario si de procesos participativos estamos hablando.

Trabajando en procesos participativos vemos cómo los actores que intervienen pueden ser cambiantes, bien porque los que están desde el principio se van transformando, bien porque se incorporan actores nuevos. Esto

debe ser así para que el proceso sea transformador: ya hemos dicho que el cambio está en la gente, que es la gente la que cambia y hacer cambiar las cosas. En los procesos participativos las organizaciones, las asociaciones, son indispensables. No es posible construir procesos sin formas organizativas más o menos estables que le den continuidad.

Con todo, también es posible construir únicamente momentos, que normalmente son de síntesis claro. No es que aquí los métodos y técnicas utilizados sean distintos. La diferencia está en si ese momento tiene precedentes y perspectivas de futuro o si se trata solamente de un acto puntual. Quizá se vea mejor con ejemplos.

Una o varias asociaciones que lideran un plan comunitario están impulsando un proceso. Un ayuntamiento que convoca uno o varios talleres ciudadanos para recoger opiniones, criterios o propuestas del tipo que sea está organizando un momento. Una asociación de vecinos que convoca una asamblea extraordinaria abierta al barrio para decidir una propuesta o una acción está convocando un momento; mientras que lo que organiza es un proceso cuando convoca sus asambleas ordinarias. También los ayuntamientos impulsan procesos. Los presupuesto participativos de muchas ciudades brasileñas lo son, por ejemplo.

## Los actores

Todo proceso participativo exige la puesta en práctica de relaciones entre distintos tipos de actores sociales y, quien quiera que sea que se decida a impulsar una estrategia participativa, tendrá la tarea de movilizarlos. Surgen aquí aspectos cruciales, y conviene tomar las decisiones siendo conscientes de las consecuencias que pueden derivarse, como conviene también saber qué aspectos resulta importante trabajar y no pueden dejarse a la improvisación o sometidos a decisiones gratuitas. Es por este motivo que nos ha parecido oportuno dedicar un apartado a reflexionar sobre los actores sociales que intervienen en el proceso; que suelen ser:

- Los ciudadanos y sus asociaciones.
- Los políticos y gobernantes.
- Los técnicos en los servicios.
- Los grupos de interés económico y las empresas.

## Preguntas para diseñar estrategias

Cualquiera de los actores antes señalados pone en práctica estrategias en relación a los demás a la hora de relacionarse con ellos. A veces esas estrategias son conscientes y premeditadas. Otras veces responden a formas de hacer asentadas en la cultura política de los que las protagonizan, que reproducen lo que siempre han hecho o visto hacer sin pararse demasiado a pensar sobre ello.

Pero, muchas veces también, la puesta en práctica de nuevos procesos participativos exigirá modificar esas estrategias. Una forma posible de pensar las nuevas es hacerse preguntas en relación a tres dimensiones *necesarias* de nuestra acción colectiva que siempre estarán ahí. Lo que llamamos la dimensión del *Nosotros*, la dimensión de *Los Nuestros* y, en tercer lugar, la dimensión de *Los Otros*. Veámoslo:

*Nosotros* somos los que estamos organizados; quizá los que lideramos; muy probablemente personas que nos conocemos y sabemos unos y otros de nuestra existencia. Las preguntas sobre esta dimensión suelen ser: ¿cómo nos organizamos?, ¿cómo tomamos las decisiones?, etc.

*Los Nuestros* son aquellos que queremos que vengan, para los que nos hemos organizado; las bases sociales del *Nosotros* y, para repensar las estrategias en relación a *Los Nuestros*, debemos hacernos preguntas del tipo ¿cómo son? ¿qué les interesa, qué problemas tienen? ¿son iguales entre sí, o son muy diferentes pese a ser de *Los Nuestros*? ¿Son iguales a nosotros?

*Los Otros* no son de los nuestros, pero pueden ser aliados. También pueden ser indiferentes y, también, contraparte de nuestros intereses y nuestras estrategias. Los aliados hay que buscarlos. A los indiferentes quizá sea posible motivarlos. Quizá sean indiferentes hacia nosotros o quizá seamos nosotros los que hemos mostrado indiferencia hacia ellos. Será necesario pues clarificar el panorama y situarnos bien en el escenario. Más teniendo en cuenta que hoy difícilmente se pueden hacer muchas cosas solo, por grande que uno sea, o crea ser. Aquí será necesario plantearse preguntas que sirvan para trabajar el conflicto y el consenso con *Los Otros*. Valga decir únicamente que ni el conflicto puede ser visto como una confrontación permanente, ni el consenso como una suerte de ‘juramento de sangre’ que exige fidelidades y lealtades por encima de todo.

## Los liderazgos

Todo proceso social transformador exige liderazgos. De hecho los liderazgos están siempre, pues siempre existen personas, colectivos, organizaciones, administraciones o grupos de interés que, cuanto menos, *lideran* la

*situación actual*; como otros pueden estar liderando los cambios. Por lo tanto, aquí lo fundamental no es sólo quién lo ejerce, que también, sino cómo se ejerce.

Una misma metodología de trabajo puede dar resultados distintos dependiendo de quién lidere el proceso. Determinados procesos exigen liderazgos compartidos entre el Estado y las asociaciones, y fracasará quien quiera acometer solo la tarea. Finalmente, es importante que el proceso esté ordenado desde este punto de vista. Esto es importante a la hora de distinguir el trabajo técnico del político, por ejemplo; como lo es que aquéllos que ostentan los liderazgos políticos sean representantes institucionales o asociativos, entiendan que no por estar ‘arriba’, en el liderazgo político del proceso, pueden ejercer el mismo papel en los aspectos técnicos del mismo.

Finalmente, los liderazgos, contra los personalismos, pueden ser colectivos, y eso es una gran ventaja en los procesos participativos.

### **Cada uno en su papel: contra el populismo**

En los procesos participativos, cuando políticos, técnicos y ciudadanos se encuentran, parece como si todos quisieran ‘disimular’ su papel, o es que lo confunden. Los políticos que gobiernan quieren presentarse como unos ciudadanos más. Algunos ciudadanos se piensan que son alcaldes. Algunos alcaldes y regidores se piensan que son grandes técnicos. Y algunos técnicos se mueven constantemente entre ‘hacer’ de ciudadanos y ‘hacer’ de políticos sin llegar a ‘hacer’ de técnicos. Esto conduce a procesos desordenados en los que es difícil avanzar, pues puede pasar que unos acaban opinando de lo que no entienden y otros decidiendo lo que no les corresponde.

Pero el principal peligro que entraña la confusión de papeles entre políticos, técnicos y ciudadanos se manifiesta en las dificultades que aparecen a la hora de aislar debates que son fundamentalmente técnicos: poner encima de la mesa y confrontar soluciones alternativas a un problema, de los de contenido político: dibujar el marco en el que los debates técnicos deben moverse y tomar las decisiones que permitan avanzar en la solución de los problemas cuando el debate técnico ha dado sus frutos.

No quiere esto decir que una misma persona no pueda tener opiniones técnicas y políticas. Eso no es lo importante. Lo importante es que siempre esté claro cuándo los debates son técnicos y cuándo políticos, y no querer pasar una cosa por la otra.

Solemos identificar como ‘populismo’ la acción pública que intentar disimular la desigualdad bajo una cortina de humo supuestamente ‘igualitarista’. Populismo es decir que todos somos iguales cuando en verdad no lo somos, es decir que yo soy igual a vosotros, soy de los vuestros, cuando no lo soy. Es decir que todos estamos en el mismo barco y no decir que el barco es mío. Por eso conviene que todos sean conscientes de cuál es su situación y posición en relación a los demás y en relación a los asuntos que se puedan estar tratando.

Los procesos de participación ciudadana, para ser eficientes, exigen en alguna medida un trabajo conjunto a los tres niveles señalados: el político, el técnico y el ciudadano. Pero trabajo conjunto no es trabajo ‘revuelto’.

### **¿Quién es ‘experto’?: contra la ideología tecnocrática**

Durante mucho tiempo nos llevan vendiendo la idea de que los problemas a los que debe enfrentarse cotidianamente una comunidad tienen una solución técnica superior. Dicho de otro modo, que la mejor solución siempre la dará el mejor técnico; como si existiesen soluciones puramente ‘técnicas’ o, mejor dicho, técnicamente ‘puras’. O como si no existiesen, dentro de una misma profesión o disciplina, enfoques distintos de los problemas y sus soluciones. En el apartado anterior hacíamos referencia a que conviene ordenar los debates que se produzcan entre los distintos actores sociales aislando los momentos más técnicos de los de contenido político. Ahora la cosa va de quién tiene derecho a participar en los debates técnicos y en calidad de qué.

Los técnicos, los que se han preparado para asumir ese papel, suelen empezar (no todos, claro) representándolo más en su vertiente social, relacional, de prestigio, que en su vertiente estrictamente técnica, esto es, como portadores de un ‘saber hacer’ ante los problemas que se plantean. Esto hace que los ciudadanos de a pie se frenen muchas veces a la hora de plantear sus ideas cuando deben trabajar conjuntamente con ellos. Por eso insistimos tanto en que todo proceso participativo ha de ser antes que nada un proceso educativo, porque lo que debe permitir es que todos los participantes lo hagan en las máximas condiciones de igualdad y legitimidad posible, y eso a su vez exige modificar ciertas actitudes de todos ellos ante los demás.

Pero el aspecto crucial, decíamos, no es ya si el técnico debe tratar de relacionarse con el ciudadano facilitándole las cosas. La decisión es anterior a ésta y se centra en si los ciudadanos tienen derecho a estar ahí, a participar en los debates técnicos aportando sus propuestas.

En nuestra opinión, los ciudadanos no sólo tienen derecho a estar ahí. Más bien lo que ocurre es que, no estando, se desperdicia una cantidad enorme de ideas y voluntades que son muy válidas. De hecho, los miembros de cualquier comunidad, los afectados por cualquier situación o preocupados por cualquier problema, sin ser técnicos, que no lo son, sí son en cambio expertos. Experto quiere decir con experiencia y todos tenemos experiencia en vivir en nuestra comunidad o en padecer tal o cual situación o problema y, desde la condición de expertos que nos da la

experiencia, seguro que tenemos ideas y propuestas que aportar. Esa tarea no puede dejarse sólo en manos de los técnicos. No olvidemos que también hay técnicos que no son expertos.

Valga decir que, en la relación entre el técnico y el ciudadano, seguramente es al primero al que más le corresponde tener una actitud educadora, pues es el que tiene una posición de mayor prestigio y privilegios de entrada.

## Participación de base individual vs. Participación de base asociativa

Una de las disyuntivas que se plantea a la hora de organizar experiencias de participación ciudadanas aparece en el momento de la convocatoria. ¿A quién se llama a participar y por qué vías?

En los procesos sociales a los que nos referimos los actores suelen ser colectivos, pues difícilmente podemos pensar en una persona 'sola', que no actúe desde ninguna organización; ni *con* otros, ni *para* otros.

La participación de base individual no existe. Lo que existen son participantes más o menos relacionados y organizados en la vida colectiva. O prácticas participativas que convocan a la gente mediante instrumentos que no son asociaciones; aunque no por ello dejen de ser necesariamente instrumentos 'organizados': radio, prensa, propaganda institucional, etc.

Tanto al participante que asiste en representación de una entidad, como al que ha sido captado aleatoriamente, lo lleva allí, a la práctica participativa, alguien que se ha organizado para hacerlo y que suele ser además un actor institucional. Del mismo modo, ambos representan a alguien. El primero a su entidad y el segundo a los ciudadanos 'no organizados'; porque es eso lo que se busca al convocarlo.

## El proceso

### Consenso y conflicto.

En las relaciones sociales, consenso y conflicto son las dos caras de una misma moneda. Difícilmente nos movemos en el conflicto permanente. Aun para construir un desacuerdo se necesitan acuerdos. Como tampoco en total acuerdo sobre todo.

Hay que asumir de entrada la existencia de conflictos en el proceso, pero no para 'resignarse', sino para gestionarlos en forma que el proceso avance.

El conflicto puede ser abierto, espontáneo, imprevisto e imprevisible, puede ser y muchas veces es ingobernable. Pero el consenso no: el consenso hay que construirlo, y hay que construirlo desde el único sitio que es posible hacerlo: desde el conflicto. Así, construir consensos dependerá siempre de cómo gestionemos el conflicto.

Si nos situamos ante el conflicto desde lo que podríamos llamar una cultura *competitiva*, lo que cuenta entonces es *vencer*. Si, por el contrario, nos situamos ante el conflicto desde lo que podríamos llamar una cultura colaborativa, entonces lo que importa no es vencer, sino *avanzar*.

Para *vencer* vale todo o casi todo, vale mentir y ocultar información, vale menospreciar al otro-opuesto y, por supuesto, no colaborar con él. Para *avanzar*: todo lo contrario. En el *vencer* hay que ganar a alguien, mientras que es posible *avanzar* con otros, junto a otros.

### ¿Participar es decidir?

Un encuestador llega al domicilio de una familia a realizar una encuesta sobre hábitos familiares. Le recibe la mujer y el encuestador le pregunta sobre quién toma en casa las grandes decisiones familiares. La mujer responde inmediatamente que su marido. Entonces el encuestador le pide si puede darle algún ejemplo del tipo de decisiones que ella acostumbra tomar y la mujer le responde que fue ella la que decidió el cambio de piso y gestionó la hipoteca, y que lo mismo hizo en relación al cambio de coche. El encuestador, intrigado a estas alturas, pregunta inmediatamente por las 'grandes decisiones familiares' que toma el marido. A lo que la mujer le responde con un par de ejemplos: «es mi marido el que decide lo que habría que hacer en Afganistán o cómo se solucionarían en este país el problema del paro y de la corrupción».

La distinción clásica entre democracia representativa y democracia participativa radica precisamente en la toma de decisiones. Mientras en la primera, la representativa, las decisiones son tomadas por 'representantes' de los ciudadanos, en la segunda, la democracia participativa, son los ciudadanos los que las toman directamente. De ahí se ha pasado muchas veces a entender por participación ciudadana los distintos mecanismos, instrumentos o procesos que permitan a los ciudadanos y ciudadanas participar en la toma de decisiones públicas.

En nuestra opinión este planteamiento político requiere una reflexión previa en relación al significado de 'tomar decisiones'. Poco acostumbrados como estamos a tomar decisiones en ámbitos públicos, muchas veces distorsionamos el sentido real que eso tiene. Normalmente, para llevar adelante cualquier tarea, cualquier proyecto, cualquier empresa; y siempre que se trabaje en proceso, la toma de decisiones no es un acto puntual, aislado, que ocurrió un día y ya no se volverá a repetir. Es más bien una necesidad constante. Hay que tomar decisiones permanentemente.

Unas de más calado y otras quizá menos relevantes, pero difícilmente vamos a encontrarnos con proyectos y/o actividades que requieran para su realización la toma de una única decisión universal.

Pensemos incluso en el caso de una práctica participativa en la que se convoca a la ciudadanía a ‘tomar la decisión’ sobre qué tipo de equipamiento se debe construir en un solar municipal. Pongamos por caso que en la deliberación de las propuestas se llegan a barajar tres opciones distintas, la construcción de una guardería, la de un centro de acogida de inmigrantes y la de un casal de barrio. Bueno, llegado el momento de tomar la decisión, si ese momento se entiende de forma puntual, puede ser que se opte por una de las tres opciones, pero difícilmente se podrá ir mucho más allá.

Sea cual sea la decisión tomada por los ciudadanos, se trate de la guardería, el centro para inmigrantes o el casal de barrio, quedarán pendientes todavía muchas cosas por ‘decidir’: ¿Qué presupuesto se destinará a la obra? ¿con qué criterios energéticos se construirá el edificio? ¿por qué modelo (público, de mercado, mixto o social) se optará para gestionarlo? ¿Qué tipo de actividades se realizarán? Y, como éstas, muchas decisiones más.

Si lo que se quiere es que los ciudadanos decidan sobre todas esas cosas y otras muchas que seguro surgirán, entonces no podemos pensar en un único momento, sino más bien en un proceso de construcción colectiva de un proyecto; que debe organizarse en modo que eso sea posible.

Desde este punto de vista se desdibuja en alguna medida la trascendencia que pueda tener un determinado acto decisorio y, en cambio, cobran relevancia las formas en que se organizan las relaciones más o menos cotidianas entre todos los agentes implicados en el proyecto: que sean más o menos transparentes, que la información sea suficiente, suficientemente clara y en los tiempos adecuados, y que el resultado final sea consecuencia de un proceso de trabajo conjunto, colectivo, de construcción del proyecto.

En definitiva, la toma de decisiones puede ser vista de dos formas distintas, como un momento puntual o como un proceso continuado. En ambos casos, no obstante, hay que organizarla.

## Las reglas del juego

Una práctica participativa puede ser vista como un juego. Diversos participantes son convocados a una partida... y lo primero que quieren saber son las reglas del juego.

Las reglas deben reunir diversos requisitos. Deben ser claras y entendibles por todos; deben ser también eficaces, permitiendo que el juego se desarrolle; deben prever el máximo número de situaciones posibles en el desarrollo de la partida; finalmente, deben establecer de entrada y para todos los participantes las condiciones en que será posible cambiarlas y el procedimiento que se seguirá para hacerlo.

## La participación ciudadana en proceso

En este punto podemos dar un paso más en el terreno metodológico. Por ejemplo, estos serían posibles pasos a seguir en un proceso participativo, impulsado por una administración local, que pretendiese asumir los retos planteados en las páginas precedentes:

**La propuesta y los compromisos de los promotores.** Todo debería empezar con una propuesta clara por parte de la administración si es ésta la que impulsa y lidera el proceso. Dicha propuesta debería dejar claro qué se ofrece y qué se demanda a la ciudadanía, qué y cómo se piensa hacer, por qué y con quién, y muy importante, hasta qué punto comprometen los resultados; pero de una forma clara, que todo el mundo lo entienda.

**La negociación de la propuesta.** El primer objetivo del proceso debe ser que el proyecto que se quiere impulsar, que debe tener contenidos concretos, se convierta en un proyecto compartido y asumido por más gente, por ciudadanos y por asociaciones con los que habrá que negociar para que esto ocurra. La metodología utilizada deberá garantizar el diseño de espacios y tiempos adecuados, formas de trabajar eficaces y una participación ciudadana en condiciones de igualdad.

**El diagnóstico compartido.** El diagnóstico de la situación no puede ser unidimensional, elaborado desde de un supuesto superior saber técnico ‘desinteresado’. El saber técnico tiene que estar en el proceso, y las metodologías participativas deben garantizar que no lo haga al servicio de sí mismo o de los intereses de una sola de las partes que intervienen, sino de la comunidad; esto es, de lo que la comunidad, los grupos e intereses que la componen, definan y pacten como problema, reto o necesidad.

**Momentos expansivos y momentos de síntesis.** La metodología debe poder dar respuesta a momentos del proceso participativo que son cualitativamente distintos. En determinadas fases podemos estar abriendo una onda expansiva que acerque al proceso a cuantas más personas, grupos o ideas mejor. Pero serán necesarios momentos de síntesis, de construir el consenso y de programar; y esto debe poder hacerse dentro del proceso participativo, combinando oportunidades para todos con eficacia. Así haciendo, van saliendo las propuestas y protagonistas para abordar los problemas.

**Devolución de resultados.** Es fundamental que aquellos que impulsan los procesos y buscan comprometer a ciudadanos en ellos hagan públicos sus compromisos y, caso de llegar a un ‘punto final’ del mismo, cuando los ciudadanos ya han dado su opinión, la respuesta de los promotores debe ser pública, clara y coherente. Si pensamos

en un proceso que ha permitido que un conjunto de ciudadanos y asociaciones hayan hecho propuestas sobre un tema, entonces tiene que haber un momento en que la administración local diga qué parte de esas propuestas asume y cómo está dispuesta a dejar que la ciudadanía controle ese compromiso. No son aconsejables devoluciones del tipo «lo haremos todo», pues la gente sabe que no es posible y el político pierde credibilidad, ni aquellas otras de «muchas gracias y lo tendremos en cuenta». Sí en cambio es potenciadora del proceso una devolución del tipo: «esto que ustedes proponen lo haremos ya, esto otro nos gustaría poder hacerlo, pero no es posible por tales motivos y, finalmente, esto no lo hacemos ahora ni lo haremos más adelante porque no es coherente con nuestro proyecto político».

Todo proceso participativo tiene aspectos y momentos imprevisibles y, por tanto, no planificables de antemano. Es por este motivo que se hace necesaria la metodología, para saber qué hacer en esos momentos que no sabemos cómo serán hasta que no lleguen, pero que sabremos reconocer e interpretar adecuadamente cuando llegue el caso en la medida en que dispongamos de unos principios metodológicos claros. El método es eso, sirve para eso.

