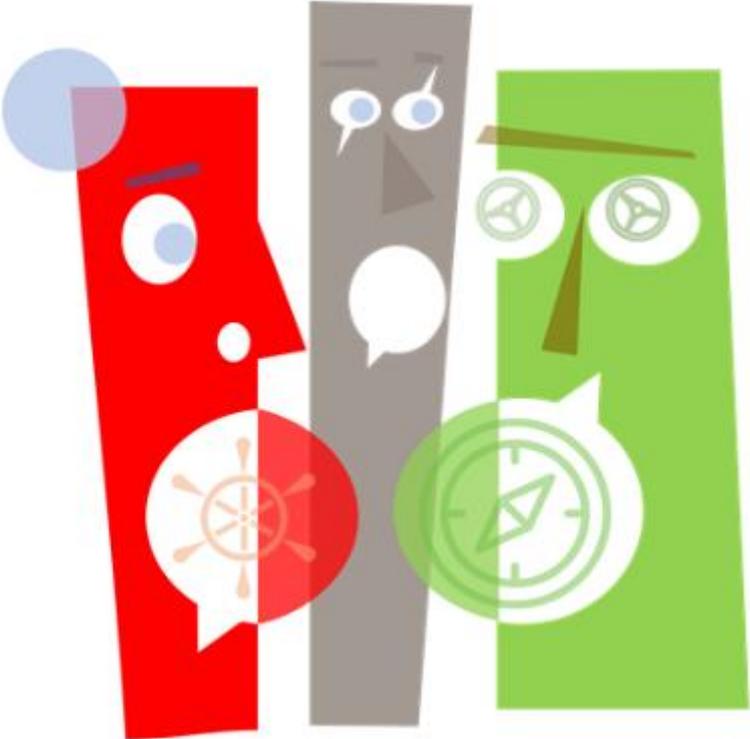


DIÁLOGO CIUDADANO EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

Por una sociedad democrática fortalecida.



## **Introducción**

Los municipios suecos llevan desde 2006 ejecutando el proyecto “Diálogo Ciudadano” con la tarea de ayudar a los municipios, departamentos y regiones a desarrollar el diálogo ciudadanos en materia de gobernanza y desarrollo institucional para una sociedad democrática y socialmente sostenible.

Durante estos doce años, el proyecto ha colaborado con prácticamente todos los municipios, departamentos y regiones, y podemos ver que ha habido un desarrollo prometedor en la creación de procesos de participación para los ciudadanos, lo que permite que los ciudadanos ganen influencia pero también pueden tomar responsabilidad por el desarrollo de la comunidad local.

Esperamos que le resulte interesante este escrito y que pueda generar discusión y desarrollo en su propia institución.

Lena Langlet

Responsable del área de la democracia.

SKL Asociación de Municipios de Suecia SALAR.

## Capítulo 1 Antecedentes y Contexto

La asociación sueca de municipios y regiones (SKL) decidió en 2003 que el diálogo ciudadano debía fortalecerse, para esto definió que una oficina dentro de la organización se dedicara a apoyar y desarrollar las temáticas relacionadas con el diálogo en conjunto con los municipios, los departamentos y las regiones. En 2006, se inició el Proyecto *Diálogo Ciudadano*, y el primer año, que también fue un año electoral, se dedicaron a visitar unos sesenta municipios y la mitad de los departamentos/regiones para comprender cómo percibían el diálogo ciudadano y lo que era necesario potenciar. Lo que se encontró en estas visitas fue que los diálogos con los ciudadanos habían tenido lugar sin previas planificaciones, sin sistematicidad y demasiado tarde en los procesos de toma de decisiones. **Los diálogos se hacían a menudo cuando ya existía una decisión tomada de la cual se le intentaba convencer a los ciudadanos que era la decisión correcta. Muchos sentían que los diálogos ciudadanos eran reuniones incómodas y agresivas en donde los políticos electos estaban en la mira recibiendo críticas y mucha rabia.**

La segunda forma de diálogo existente consistía en que los representantes electos y las personas de la administración salían a las ciudades, principalmente a las ciudades pequeñas que estaban fuera del área central e invitaban a los ciudadanos a una reunión donde se les preguntaba qué querían. Los representantes electos que participaron en las entrevistas también experimentaron que estos diálogos eran problemáticos porque regresaban a sus casas con una lista de cosas que la ciudadanía quería pero que era imposible de cumplir. En principio, ninguno de los municipios o departamentos/regiones a los cuales se entrevistó tenía un trabajo sistemático para realizar el diálogo ciudadano en donde la institución previamente definiera los objetivos, el propósito, el grupo de ciudadanos que se quiere involucrar (el grupo meta) y el proceso antes de realizar los diálogos ciudadanos.

Las visitas / entrevistas en los municipios y departamentos/regiones permitieron entender que se debía trabajar el fortalecimiento de capacidades de los políticos electos y las administraciones y también, de los municipios, los consejos y las regiones que estaban interesados en desarrollar de una manera sistemática e integral el trabajo con diálogos ciudadanos como una parte de la construcción de gobernanza local.

El caso colombiano no difiere mucho de esta realidad. Si bien desde la Constitución de 1991 el Colombia ha creado diferentes mecanismos para que las alcaldías municipales impulsen la participación ciudadana en sus territorios, los ejercicios de participación que implementan los municipios no responden a un proceso sistemático de planeación, implementación, seguimiento, y se presentan muchas dificultades para identificar por qué no son efectivos, cuáles son las lecciones aprendidas y tomar decisiones para mejorar.

# Capítulo 1 Conceptos

Cuando se aborda un tema se utilizan varios conceptos para describir, explicar y enmarcarla. Muchos de estos se vuelven populares, se usan más de lo que deberían y pueden incluso alterar la comprensión del concepto y, por lo tanto, el desarrollo de las actividades que pretende orientar. A continuación se explica cómo se definen los conceptos en el trabajo de SKL con el diálogo ciudadano sobre la base de la experiencia adquirida en el trabajo con los municipios suecos.

## Diálogo ciudadano

Es necesario definir el diálogo ciudadano para dar una idea más clara de lo que significa y distinguir el concepto en relación con otras conversaciones y diálogos. El diálogo ciudadano en manos de un municipio significa que los diálogos ciudadanos se organizan sobre temas en los que es posible de incidir y donde los que toman las decisiones son posibles de influenciar. **El tema o la pregunta que se va a tratar con el diálogo ciudadano y el grupo de ciudadanos que se quiere involucrar deben estar claramente definidos, así como el grado de incidencia que los ciudadanos van a tener.** El diálogo ciudadano debe hacerse de manera sistemática y el resultado que se produzca debe ser utilizado.

### ¿Que no es diálogo ciudadano?

Para aclarar aún más el término de diálogo ciudadano, es importante describir lo que no es diálogo ciudadano.

- No es un diálogo ciudadano cuando ya se tomó una decisión anterior al diálogo o cuando hay una posición previa y el gobierno no está dispuestos a cambiar su posición. Se trata entonces de una reunión de información en donde se reúne a los ciudadanos para conocer la decisión ya tomada. Las reuniones informativas son importantes y sientan las bases para la confianza y la participación, y pueden implementarse a través de reuniones físicas o información en la web, sin embargo, lo importante es llamarlo información y no diálogo ciudadano ya que no hay oportunidad de influencia / afectación.
- Los líderes políticos tienen muchas conversaciones en diferentes foros y en diferentes lugares con los ciudadanos las cuales son importantes para hablar de política y mantener un diálogo democrático, sin embargo, no es un diálogo ciudadano. El diálogo ciudadano nunca puede reemplazar las discusiones políticas de los partidos y movimientos políticos. El diálogo ciudadano debe estar vinculado a las dependencias administrativas y de trabajo del municipio.
- La comunicación tampoco es lo mismo que el diálogo ciudadano. Los municipios comunican sobre sus áreas de trabajo y las responsabilidades locales de varias maneras. Describen los niveles de calidad e informan sobre

lo que sucederá en diferentes actividades. La comunicación es importante y quizás incluso más importante cuando todos pueden crear sus propias noticias a través de las redes sociales. Por lo tanto, el papel de los municipios en la comunicación rápida y correcta de los hechos es cada vez más importante, pero no es diálogo ciudadano.

- El diálogo ciudadano tampoco es algo que una persona de la administración haga por sí misma como una iniciativa individual; se requiere que el gobierno municipal esté al tanto, participe, tomen decisiones y sean dueñas del proceso para que sea real, es algo importante que genera resultados y la administración debe tener la voluntad y el compromiso de usarlo. .

### **¿Por qué es necesario hacer un diálogo sistemático? – El diálogo como método de gestión pública.**

El diálogo exitoso para la ciudadanía requiere no solo que existan métodos correctos, técnicas de reunión y actividades; sino que se incorpore en la manera en que se planea, se toman decisiones y se implementan acciones en la administración. Mientras el diálogo ciudadano siga siendo una actividad al margen, fuera del proceso ordinario de toma de decisiones, no tendrá un efecto mayor.

Las experiencias internacionales y nacionales muestran que el diálogo ciudadano debe ser una parte natural de los procesos de gestión pública y una base para la toma de decisiones en la alcaldía.

### **Qué camino elegir**

Para hacer del diálogo ciudadano un proceso sistemático, los municipios deben desarrollar competencias para tomar decisiones. **Es importante para los municipios tener bien definido y claro cómo se prepara un diálogo ciudadano y en qué momento se toma la decisión sobre si se va a implementar o no un diálogo ciudadano.** En esas competencias y en esas decisiones hay instancias de análisis, categorización y decisión.

En la parte del análisis hay dos preguntas que en este texto se ven como clave para implementar y desarrollar un diálogo ciudadano:

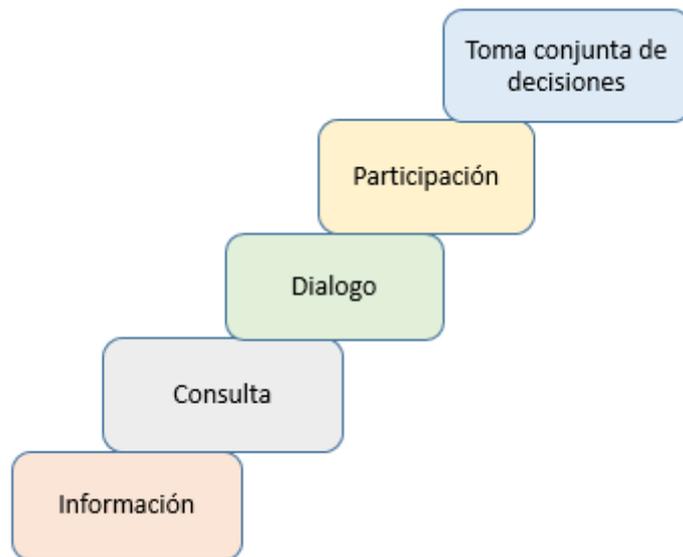
- La pregunta o el tema que se quiere discutir mediante diálogo ciudadano puede ser afectado por los ciudadanos?
- Es posible influenciar en este tema a los que toman las decisiones en el municipio?
- Los que toman las decisiones en el municipio están dispuestos a ser influenciados?

Si la respuesta para cualquiera de estas preguntas es no, no se debe llevar a cabo un diálogo ciudadano. Sin embargo, es posible que haya decisiones ya tomadas que la ciudadanía no puede alterar, pero sí requieren de un espacio para ser informadas.

## Escalera de la participación

Para llevar a cabo un análisis sobre la forma como se puede realizar el diálogo ciudadano, también es útil la escalera de participación desarrollada por SKL<sup>1</sup>.

Imagen 3 La escalera de participación de SKL



La escalera da una descripción de la extensión y profundidad de la participación a partir del primer escalón que es información y que crea la oportunidad para la ciudadanía de participar hasta el último escalón que es la codecisión que involucra tanto la definición conjunta de soluciones como la participación en las decisiones y la implementación.

**El hecho de que el modelo tenga una forma de escalera simplemente es para describir el alcance y la profundidad de la participación. Pero esto no significa que el escalón superior sea mejor que los otros, sino que busca ser útil para definir qué tipo de diálogo ciudadano y que grado de involucramiento y participación es mejor según la necesidad específica de cada tema.**

También se debe tener en cuenta que cada tipo de diálogo ciudadano también implica distintos costos de implementación y tiempo. No todas las formas requieren el mismo trabajo para la administración, pero también se llega a distintos resultados.

Para lograr una sistemática elección de los métodos de diálogo ciudadano, el propósito de la escalera de SKL es que los municipios y regiones sean conscientes

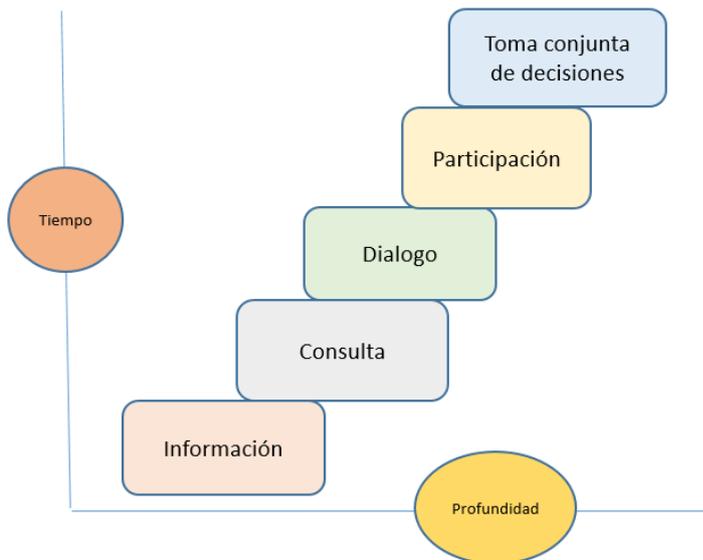
---

<sup>1</sup> La fuente de inspiración de la escalera SKL es la escalera de participación de Sherry Arnstein. SKL decidió sacar los primeros escalones del modelo de Arnstein ya que el objetivo de SKL es inspirar a los municipios y a las regiones para que fueran más sistemáticos y estructurados cuando quieren implementar diálogos ciudadanos. Arnsteins usó la escalera para analizar diálogos ciudadanos realizados y puede ser útil para esto hoy en día cuando los municipios y las regiones quieren evaluar los diálogos que se han implementado.

de qué alcance y profundidad de participación le quieren ofrecer a sus ciudadanos mediante los diálogos ciudadanos. Al aumentar la conciencia de esa diferencia a nivel municipal, y comunicarlo correctamente, también se le puede dejar bien claro a los ciudadanos y las ciudadanas qué influencia pueden esperar en el tema que está dispuesto para el diálogo ciudadano. Un proceso de diálogo ciudadano puede incluir diversos escalones en distintas etapas. Puede haber una etapa de información, una de diálogo y una de toma conjunta de decisiones en el mismo **proceso** de diálogo ciudadano. Por ejemplo: El escalón de información puede ser utilizado por las autoridades municipales para sensibilizar a los ciudadanos, motivarlos e involucrarlos al Diálogo. Puede incluso ser un escalón a ser usado como proceso continuo después de un ejercicio de rendición de cuentas.

### La escalera de participación

Cuanto mas profundo el dialogo ciudadano, mas tiempo toma la preparación y la implementación



**Información:** se toma la decisión de no llevar a cabo diálogos ciudadanos pero el municipio define qué tipo de información y a través de qué medio se le debe proporcionar a los ciudadanos para que tengan entendimiento del tema actual y de esa manera tener las condiciones básicas para participar.

**Consulta** - Se toma la decisión de implementar el diálogo ciudadano. El municipio tiene una **serie de alternativas ya decididas en un tema específico** y quiere que la ciudadanía tome una elección. La consulta significa que el ciudadano puede hacer una selección **sin tener que escuchar o tener en cuenta lo que piensan otros ciudadanos sobre el tema.**

**Diálogo:** se ha tomado la decisión de implementar un diálogo ciudadano. El municipio invita o busca grupos de la sociedad afectada para conocer sus opiniones sobre un

tema en particular. Los ciudadanos tienen la oportunidad de reunirse y escuchar las opiniones de otros ciudadanos, **pero no hay ninguna necesidad de llegar a un consenso**. El municipio introduce los diversos puntos de vista como base para la toma de decisiones.

**Influencia/Participación:** Se toma la decisión de implementar el diálogo ciudadano. El municipio invita y/o busca grupos de ciudadanos y los involucra en un proceso más largo para **desarrollar propuestas de soluciones** que posteriormente son presentados a la toma de decisión por parte de las autoridades gubernamentales. Los ciudadanos tienen la oportunidad de conocer a otros ciudadanos para compartir y discutir sus perspectivas entre sí y de esa manera compartir conocimiento y crear soluciones más sostenibles.

**Toma conjunta de decisiones:** se toma la decisión de realizar un diálogo ciudadano. El municipio invita y/o busca ciudadanos/grupos para involucrarlos en procesos más largos donde los ciudadanos, junto con **representantes electos, personas de la administración y otros actores de la sociedad**, toman decisiones conjuntamente, **deciden** y asumen la responsabilidad de la **implementación de las soluciones**.

La experiencia muestra que en un mismo proceso de diálogo ciudadano se puede cambiar entre diferentes métodos que conlleva a diferentes alcances y profundidad de la participación. Es muy importante que los ciudadanos que participan obtengan la información adecuada sobre qué pueden esperar en las diferentes etapas.

Entonces, la escalera de SKL busca apoyar a los municipios a definir el tipo de diálogo ciudadano que deben llevar a cabo, según el alcance y la profundidad de la participación pertinente.

## **PREGUNTAS SOBRE LOS METODOS Y CONCEPTOS PLASMADOS AQUÍ**

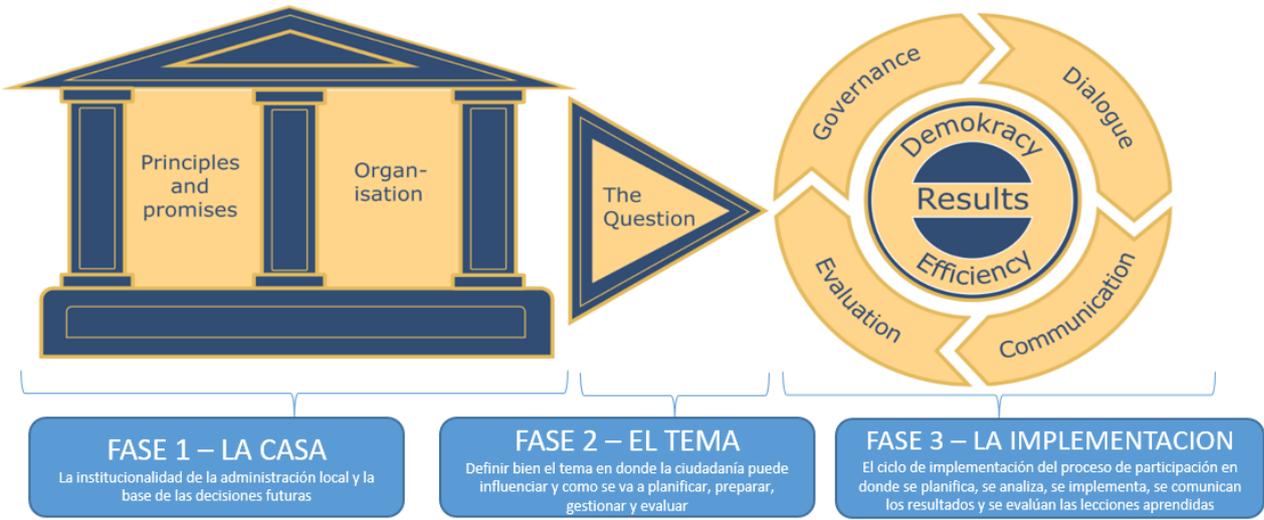
¿En su municipio trabajan con la ciudadanía o con representantes de organizaciones de la sociedad civil? ¿Qué estrategias se tiene para incluir a la ciudadanía no organizada?

¿Qué opinan sobre el concepto de que los procesos de participación ciudadana sean introducidos en la gestión pública local y sean la base de algunas tomas de decisiones tanto a nivel estratégico como operativo?

# Capítulo 2

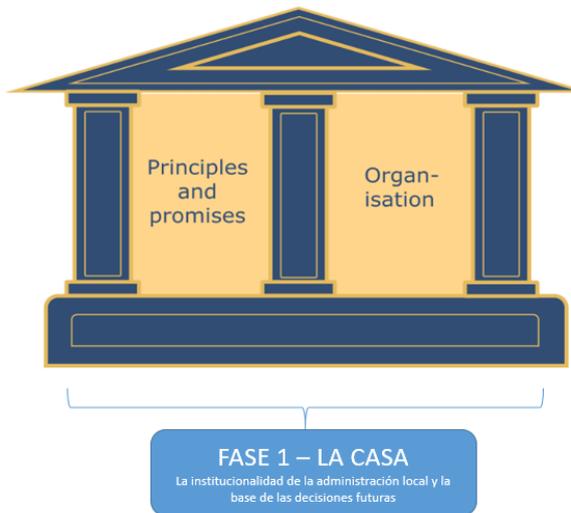
La experiencia ha demostrado que para institucionalizar el diálogo ciudadano como parte de la gestión pública se requieren instrumentos claros dentro de la administración, personal, una manera de organizar a los que toman las decisiones ajustes en los instrumentos de planeación, y **una nueva cultura donde las decisiones políticas sobre el diálogo ciudadano son tomadas y donde los ciudadanos son vistos como recursos en el desarrollo de la comunidad.**

Durante los años en que SKL ha trabajado con el diálogo ciudadano identifica varios factores han demostrado ser importantes para un diálogo sostenible a largo plazo, que los visualiza un modelo de gobernanza que se divide en dos niveles. Un nivel que se refiere a la base de todos los diálogos ciudadanos en un municipio o región (y que es la estructura organizativa del municipio o la región, lo que abajo se ve como “la casa”) y otro nivel es el que se debe implementar para dar forma a cada diálogo ciudadano cada vez que se decide realizar uno.



## FASE 1 LA CASA

### Principios, promesas y organización en el modelo de gestión municipal



La primera parte del modelo de gestión pública se enfoca en la propia casa, en la propia organización de la administración local e incluye principios/directrices, promesas a los ciudadanos y la estructura de la organización institucional. Estas tres partes forman la base para todos los diálogos ciudadanos dentro del municipio. En las redes que se han implementado de intercambio entre municipios suecos, la experiencia ha demostrado que crear y fortalecer esta base requiere tiempo. El proceso es importante para crear una comprensión de cómo los objetivos, el propósito y los resultados del diálogo ciudadano fortalecen la organización de la administración local y crean oportunidad para la institucionalización.

### Principios/Directrices

Los principios/directrices se pueden encontrar/incluir en documentos especiales, en directrices y políticas que tienen un enfoque más amplio o se pueden encontrar como parte de los documentos presupuestarios. **Es importante escribir por qué el municipio piensa que el diálogo ciudadano es importante.** En parte porque crea claridad sobre el trabajo, pero también porque hace que más personas dentro de la organización se apropien del tema. Esto hace que el trabajo sea más claro y aumenta la perspectiva a largo plazo. No hay ninguna manera de hacerlo que sea correcta o errada. La manera de incluir los principios y las directrices de los diálogos ciudadanos se debe hacer teniendo en cuenta que funciona en el contexto local.

Los principios / directrices deben responder al menos estas ocho preguntas.

1. ¿Por qué deberíamos tener diálogo ciudadano? ¿Qué queremos lograr?
2. ¿Qué estrategias tenemos para alcanzar los objetivos?

3. ¿Cómo deben usarse los resultados de los diálogos y cómo deben integrarse en el proceso de gestión pública de la alcaldía?
4. ¿Cómo se debe hacer la retroalimentación?
5. ¿Cómo manejamos las iniciativas externas para el diálogo ciudadano?
- 6. ¿Qué órgano de decisión decide si se debe implementar un diálogo?**
7. ¿Qué cultura interna se requiere para lograr nuestros objetivos?
8. ¿Qué estrategias tenemos para alcanzar la cultura que queremos?

La experiencia internacional muestra que para institucionalizar el diálogo ciudadano, los principios /directrices necesitan tener un enfoque a largo plazo. Para lograr los objetivos y lograr el efecto del diálogo ciudadano se debe tener persistencia. **También se debe querer desarrollar una manera de trabajo que permite también fracasos para constantemente verlo como oportunidades de aprendizaje.** Aquellos que están esperando para crear el sistema perfecto antes de atreverse a intentarlo no tendrán éxito.

### **Promesas a los ciudadanos.**

Las experiencias internacionales muestran que es cada vez más importante dejar muy en claro a los ciudadanos **qué es lo que el municipio promete en los procesos de participación y cuáles son las metas y los objetivos que se han establecido para los diálogos ciudadanos.** Los ciudadanos no desean participar en actividades o eventos que no entienden o no saben por qué se hacen o cual va a ser el resultado. También hay una desconfianza hacia los municipios si verdaderamente son serios acerca de la posibilidad de influenciar a través de un diálogo ciudadano. **Las promesas que el municipio hace a los ciudadanos se redactan en un documento que incluye las metas y los objetivos del diálogo, a que los ciudadanos pueden esperar influenciar y cómo se haría esta influencia, y finalmente cómo el resultado del diálogo se va a usar por parte de la administración local y cómo van a ser los procesos de retroalimentación.** Tener un documento base como tal, accesible en distintos lugares estratégicos, ayuda después para hacer referencia en todos los diálogos ciudadanos que se implementen posteriormente. Los documentos de los ejemplos anexos están todos accesibles en la web.

### **Organización**

Si los municipios han decidido introducir el diálogo ciudadano como parte del proceso de gestión local, también se requiere que se forme una organización para manejar esto. En el trabajo de conformación de la organización para el diálogo ciudadano, se debe tener en cuenta:

- **Estructura: ¿cómo debería organizarse o presentarse la estructura para lograr el éxito en el trabajo con el diálogo ciudadano?**

- **Recursos - ¿Qué recursos deberían asignarse? Recursos logísticos, humanos, físicos**
- **Cultura: ¿qué cultura debe desarrollarse en la organización para incorporar a los ciudadanos como un recurso en el desarrollo local?**

Para que los diálogos ciudadanos generen beneficios, es necesario institucionalizarlos y, en este sentido, la organización debe ser adaptada y fortalecida como tal. Cuando el municipio configura la estructura para el diálogo ciudadano como parte del modelo de gestión, los roles de los funcionarios a cargo de los procesos de participación deben ser clarificados, de acuerdo con los temas abordados debe ser claro el papel otros órganos de toma de decisión -si los hay- y la manera como los Alcaldes municipales utilizan los resultados del diálogo ciudadano para la decisión final.

En el trabajo con la estructura también es importante hacer visible para los ciudadanos cómo pueden participar en el desarrollo local. Cada vez más municipios están reuniendo la información y oportunidades de participar en un mismo lugar en el sitio web y también se pueden usar espacios físicos como por ejemplo en la alcaldía. En estos espacios se deben encontrar resúmenes de diálogos y comentarios sobre **cómo se utilizan los resultados**. Otro propósito de recopilar las diversas formas de participación a un único sitio es para no exponer a los ciudadanos a diálogos sobre temas similares o relacionados pero que provienen de diferentes partes de la organización en la administración local. Es importante respetar el tiempo de los ciudadanos y hacer los procesos efectivos y no duplicar esfuerzos en el municipio. El acceso a la información y la transparencia deben ser palabras claves.

**No hay un modelo estándar de qué tipo de organización se requiere en un municipio para tener diálogos ciudadanos eficientes.** Lo que sí ha mostrado la experiencia es que un factor necesario es que la/las personas responsables del diálogo ciudadano trabajen cerca del poder político y de toma de decisiones y que desarrollen redes de intercambio y fortalecimiento de capacidades en los distintos departamentos para que aprendan y ayuden entre sí.

**El trabajo exitoso con los diálogos ciudadanos también requiere la provisión de recursos financieros además de las personas a cargo.** Los recursos deben asignarse en relación con lo que se va a lograr. Cuando se trata de recursos de las personas que van a trabajar con estos procesos se deben incluir las contribuciones del personal de la administración. Cuando se trata de los recursos financieros para llevar a cabo diálogos ciudadanos, los municipios deben calcular los costos fijos de los diálogos que se llevan a cabo de manera continua y los costos temporales de los diálogos que se implementarán en un tema en particular. Es importante asignar recursos para todo el proceso, es decir, para el trabajo que se realiza antes del diálogo real, durante el diálogo y para el trabajo posterior y la retroalimentación. Debido a que las personas quieren dialogar de diferentes maneras con el municipio o la región, se debe tener en cuenta el hecho de que a menudo se necesitan varios métodos para llegar a los grupos meta determinados para el diálogo ciudadano y para darles la oportunidad de presentar sus opiniones.

**Para que el diálogo ciudadano sea una parte importante de la gestión pública de la alcaldía, todos los gobernantes y funcionarios de la administración deben conocer y comprender por qué el municipio debe tener y elige tener diálogos ciudadanos.**

Las experiencias de SKL muestra que debe haber un cambio cultural interno en la organización en los municipios en donde la cultura debe cambiar de "**estamos dispuestos a escuchar a los ciudadanos**" a "**los ciudadanos tienen derecho a tener influencia y son un recurso para el desarrollo local**". Para lograr ese cambio de cultura en la organización interna es importante crear un espacio en donde se pueden discutir los pros y los contras y también **discutir en torno al temor de perder poder o si en realidad se obtiene un mayor poder creando comprensión y aceptación de las decisiones**. Los gobernantes, líderes y las personas de la administración deben liderar el proceso institucional del diálogo ciudadano. Es mucho más fácil cambiar una estructura organizacional que crear un cambio de cultura, lo segundo requiere paciencia, una proyección a largo plazo, espacios de discusión y educación y capacitación para desarrollar una cultura en la que el diálogo ciudadano se convierta en una parte natural del proceso de gobernanza local y que impregne a toda la organización.

#### **Preguntas para discutir:**

¿Qué queremos lograr diseñando sistemas para el diálogo ciudadano?

¿Cómo se ve hoy el Diálogo Ciudadano?

¿Tenemos principios o postulados que tengan como objetivo hacer que los ciudadanos participen? ¿Necesitan ser desarrollados?

¿Qué prometemos a los ciudadanos? ¿Cómo incluimos a la ciudadanía no organizada?

¿Cómo se ve nuestra organización interna de la alcaldía hoy?

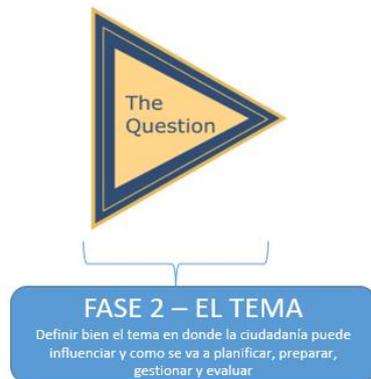
¿Qué cambios se requieren en nuestra organización para que el diálogo ciudadano haga parte de nuestra gestión?

¿Qué recursos están disponibles hoy?

¿Cómo queremos que se desarrolle la administración?

## FASE 2 EL TEMA A DISCUTIR

### Capítulo 4 El tema/la pregunta a tratar en el diálogo ciudadano.



La segunda parte del modelo de gestión pública para el diálogo ciudadano se enfoca en el tema para cada diálogo. **Aclarar el tema o la pregunta a tratar mediante el diálogo ciudadano ha resultado ser muy importante para lograr un resultado útil.** Esto ha demostrado ser particularmente importante cuando se trata de problemas complejos en los que existen tensiones entre diferentes grupos, sus visiones y puntos de vista.

#### La pregunta/el tema

En la medida de lo posible, **el diálogo ciudadano será más fructífero si se lleva a cabo en una etapa temprana del proceso de toma de decisiones** ya que es donde la oportunidad de influencia es mayor. Las administraciones tienen la responsabilidad de evaluar y tomar decisiones sobre en qué temas tiene valor estratégico involucrar a la ciudadanía. Sin embargo, **el municipio no tiene control sobre todos los posibles temas o preguntas que reflejan problemas en la comunidad y pueden ser sometidos a una fuerte presión de grupos de la comunidad para implementar diálogos ciudadanos.**

Por eso es importante saber si el tema a tratar se puede tratar mediante un diálogo ciudadano. Para aclarar si el diálogo ciudadano es la herramienta adecuada y relevante para tratar la pregunta o el tema, el tomador de decisiones debe responder afirmativamente a las dos preguntas:

- ¿La ciudadanía puede influenciar en el tema o la pregunta a tratar?
- ¿La ciudadanía nos puede influenciar a nosotros como tomadores de decisiones?

Puede ser que la respuesta sea no. Puede ser que la decisión esté tomada. Puede ocurrir que la administración no ha tomado la decisión, pero tampoco está dispuesta a ceder poder en este campo. Puede ocurrir que el marco normativo o los acuerdos

con otras instancias regionales o las restricciones presupuestales o legales le limiten la capacidad de maniobra al realizar los acuerdos y por tanto se pueden generar expectativas no posibles de cumplir en el diálogo. Si la respuesta es no, entonces deberían realizar instancias y campañas de información en las cuales se comuniquen las decisiones tomadas y por qué la decisión ya está tomada. Si el tema sobre el cual ya se ha tomado una decisión a la cual no se puede influenciar es objeto de tensiones, se debería realizar un análisis sobre cualquier riesgo a la administración y a las autoridades gubernamentales, así como el diseño de posibles estrategias sobre cómo manejar la situación.

### **Aclarar el tema y la pregunta**

Si la respuesta a las preguntas es sí, entonces comienza la planificación para el proceso de diálogo ciudadano. Tener una estructura con preguntas que se deben responder antes de planificar cada proceso de diálogo constituye una base para la institucionalización. Los siguientes pasos pueden ser útiles para comenzar el trabajo.

1. Aclaren el tema o la pregunta a tratar. Discutan internamente en el municipio si el tema o la pregunta se puede definir únicamente por la alcaldía o si es necesario involucrar a la ciudadanía, la sociedad civil u otros actores para definir el tema o la pregunta. Discutan también si distintos grupos de la población necesitan discutir la misma temática o la misma pregunta pero con un idioma adaptado a sus realidades. Puede ser que hay distintos grupos a los que uno quiere llegar que por ejemplo son adolescentes, o mayores y la pregunta se debe formular de otra manera. También puede ser que hay distintos grupos étnicos y que se necesita poner la información en distintos idiomas, etc.
2. Desarrolle metas, objetivos y estrategias para el diálogo ciudadano ¿qué quiere lograr, de manera precisa, con este diálogo en particular? ¿Qué pueden aportar los ciudadanos y otros actores?
3. Aclarar quién tiene la responsabilidad de recibir los resultados del diálogo y qué hacer con ellos.
4. Aclarar qué dependencias dentro de la alcaldía y qué personas de esas dependencias necesitan participar en el trabajo. Formen un grupo el cual incluya las distintas áreas y distintas competencias que se necesitan para implementar los diálogos ciudadanos e implementar y **hacerle seguimiento a los resultados.**
5. Establezca una estrategia sobre la comunicación interna en torno al diálogo ciudadano y aclare qué se espera de los demás en la organización.
6. **También haga un mapeo para ver si existe una resistencia interna para el diálogo sobre el problema actual y cómo se debe manejar.**
7. Establecer qué estructura de monitoreo y evaluación se debe desarrollar para posteriormente saber si se han alcanzado los objetivos y como aprovecharse de las lecciones aprendidas.

## **Objetivos/metetas**

En el proceso del diálogo ciudadano se pueden definir distintas metas para las distintas fases del proceso. Para lograr un proceso de diálogo efectivo y de alta calidad se pueden definir metas para los recursos, el proceso y el resultado (ver ejemplos abajo).

**Definir metas de recursos-** aclara qué objetivos tiene el municipio cuando se trata del uso de recursos y que disponibilidad tiene. Especialmente importante es hacer esto cuando se trabaja con presupuesto participativos. El balance entre las metas que uno tiene y el objetivo del proceso (el resultado que uno quiere lograr) deben estar alineados.

*Ejemplo: Si uno quiere lograr un proceso de participación incluyente que logre llegar a la comunidad rural también se deben presupuestar transportes para poder garantizar que lleguen todos los grupos. La sola invitación no es suficiente si uno verdaderamente quiere que vengan.*

**Definir metas del proceso** - aclare las metas que tiene el municipio para los procesos que se llevarán a cabo con el diálogo ciudadano. Lo más común en esta instancia es definir metas cuantitativas como cantidad de participantes que participan, porcentaje de mujeres o de grupos tradicionalmente excluidos, la división de edades, etc.

*Ejemplo: Si uno de antemano pone la meta de que quiere que asistan mujeres entre 15-50 años también es útil para poder realizar estrategias de cómo se atrae a ese grupo meta que uno ha elegido. Se necesita un espacio en donde cuidar a los niños y las niñas? Se necesita ver la hora y el día para hacer el encuentro? Si uno define una meta de quienes deben llegar también se sabe qué estrategias son necesarias para que ese grupo meta llegue.*

**Definir metas del resultado:** La experiencia muestra que los municipios deben fortalecerse en el trabajo de definir objetivos y metas claras para los procesos de diálogo ciudadano. Por lo general, el esfuerzo en definirlos se centra en las metas relacionadas con el proceso (muchas veces cuantitativas de cuantas personas y que grupos) pero se enfocan menos en el definir las metas del resultado del diálogo que define por qué se hace el diálogo y que se quiere lograr con él, aunque son éstas últimas las que responden al éxito del diálogo.

*Ejemplo: Si uno quiere contribuir a una disminución en el embarazo de adolescentes en su municipio, y una de las estrategias es un diálogo ciudadano, le meta del diálogo*

*ciudadano no debe ser que asistan como mínimo 100 mujeres de la zona X del municipio (eso es una meta del proceso). La meta del diálogo sería, por ejemplo, establecer acciones conjuntas con la comunidad, los ciudadanos y las ciudadanas de cómo trabajar para disminuir el embarazo adolescente en el año 2020. Entonces el diálogo influencia la gestión pública de la administración y su trabajo con la temática.*

Una vez que se han establecido los objetivos y las metas necesarias se debe definir cómo se les va a hacer seguimiento tanto a las metas que se definen para los principios generales a los que se compromete el municipio pero también para las metas que se definen para cada proceso de diálogo específico. El seguimiento debe estar bien conectado con las metas definidas a cada nivel.

### **Preguntas para discutir**

¿Tenemos la estructura para definir el tema y la pregunta/as del diálogo ciudadano que tendrá lugar?

¿Cómo desarrollamos metas/objetivos, propósitos y estrategias para el tema y la pregunta/s sobre las que vamos a dialogar?

¿Tenemos bien claro cuál es la meta del proceso del diálogo ciudadano (cualitativo, grupo meta, etc)?

¿Tenemos bien claro cuál es el objetivo del diálogo ciudadano? ¿A qué queremos contribuir con el diálogo?

¿Hemos hecho un grupo de trabajo incluyente en donde las distintas partes de la administración de la alcaldía interesadas en esta temática han sido involucradas?

¿Cómo se van a monitorear los objetivos y las metas? ¿Cómo garantizamos que las lecciones aprendidas beneficien a la administración pública local y su organización/procesos/trabajo?

¿Tenemos estrategias para la comunicación interna sobre los temas sobre los que vamos a dialogar?

## FASE 3 LA RUEDA DE GESTION DEL PROCESO DE PARTICIPACION

### Capítulo 6 El modelo de gestión pública mediante la participación ciudadana



La tercera parte del modelo de gestión pública para el diálogo ciudadano se enfoca en la rueda de implementación para cada diálogo. En esta parte hay cuatro fases fundamentales que son: La implementación del diálogo ciudadano (herramientas y métodos para la preparación e implementación); La comunicación sobre los diálogos ciudadanos; La evaluación de los diálogos ciudadanos y; como los diálogos son parte de la gestión de la administración local y por ende alimenta a nuevos diálogos ciudadanos. El diálogo ciudadano debe relacionarse de alguna manera con el proceso de gestión pública local para que se convierta en la base para una toma de decisiones como puede ser el desarrollo de una política, de una zona urbana o de la implementación de una acción o estrategia.

En un sistema organizativo que incluye el diálogo ciudadano, el municipio debe al inicio de cada proceso de toma de decisiones o de proceso de desarrollo definir si ese proceso debe incluir diálogos ciudadanos. Los municipios siempre tienen diferentes procesos de políticas, administrativos y de desarrollo, hay un proceso de presupuesto, hay procesos de planificación, hay procesos de desarrollo y más. Por lo general, hay un flujo de trabajo claro para cada proceso y es en esto que se debe tomar la decisión si se va a realizar un diálogo ciudadano. La proactividad del personal de la administración/planeación en esto es crucial para que el diálogo tenga lugar en una etapa temprana donde haya una oportunidad de influenciar.

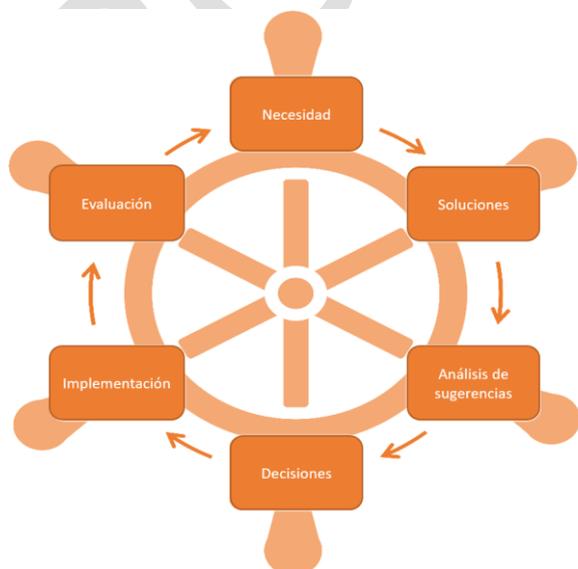
La experiencia muestra que realmente no hay preguntas que no puedan ser discutidas con los ciudadanos, excepto las decisiones concernientes a individuos. **Las experiencias también muestran que los ciudadanos están más interesados en participar en los diálogos si existe un vínculo claro con los recursos y si los problemas se perciben como "candentes" desde la perspectiva de un ciudadano.**

En la mayoría de los casos, la decisión de llevar a cabo diálogos ciudadanos es responsabilidad de los municipios. El punto de partida es que son los representantes electos a quienes los ciudadanos exigen responsabilidad y es por eso que los representantes electos son los directamente responsables del proceso y, sobre todo, de sus resultados.

### Mapear los procesos de gestión pública local

**Las experiencias internacionales y nacionales muestran que el trabajo se facilita si se mapean los pasos del proceso de gestión pública en la alcaldía y se aclara dónde debe tener lugar el diálogo ciudadano en el proceso.** El siguiente proceso de gestión proporciona una imagen simplificada de dónde puede ser introducido el diálogo ciudadano, bien en etapas específicas, bien en varias etapas o en todas las etapas del proceso de toma de decisiones. El lugar donde el diálogo debe entrar en el proceso de toma de decisiones depende principalmente de las metas y objetivos que se desarrollaron cuando se estableció el tema para el diálogo ciudadano. Puede ser temprano en los procesos para identificar la necesidad de un cierto desarrollo o cambio en algún tema administrativo. Puede ser cuando ya se ha hecho un mapeo de las necesidades del municipio pero la administración quiere ideas de soluciones de la ciudadanía para realizar los cambios. También puede ser cuando ya se han desarrollado una serie de ideas de soluciones por parte de la alcaldía pero cuando se hace el análisis de consecuencias de las ideas se requiere la opinión de los y las ciudadanos. Puede ser en la fase de toma de decisiones, donde los ciudadanos tienen la oportunidad de participar, por ejemplo, a través de votaciones o presupuestos participativos. Puede ser cuando se deben implementar las decisiones y el municipio o la región quiere darles a los ciudadanos la oportunidad de influir en la implementación. Puede ser en la fase de evaluación donde los ciudadanos pueden proporcionar comentarios si se logró el resultado deseado. Facilita, tanto internamente como en relación con los ciudadanos, que todos sepan de qué se trata el diálogo.

Figura 9 volante de SKL



El mapeo también debe incluir quién hace qué en los diferentes pasos del proceso y cuándo se deben tomar diferentes decisiones. Varios municipios han desarrollado mapas para estructurar y facilitar este proceso.

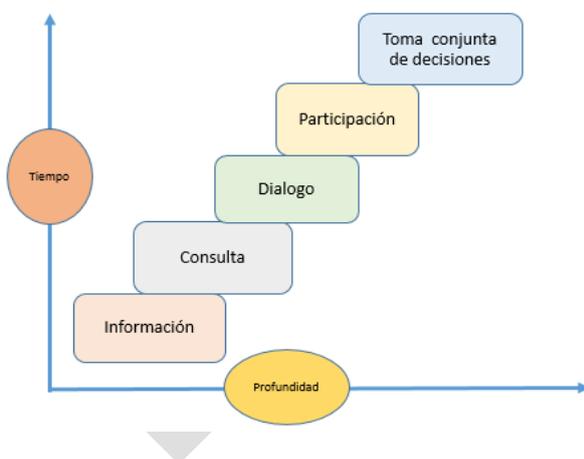
**En el proceso de gestión, también debe quedar claro cómo y cuándo se van a incluir los resultados de los diálogos y cómo se debe dar retroalimentación a los participantes. Si aquellos que han participado no reciben información y retroalimentación sobre sus opiniones, existe un gran riesgo de que aumente la desconfianza, lo que puede contrarrestar los principios y objetivos establecidos para el diálogo ciudadano.** El proceso de gestión también incluye decidir cómo debe tener lugar la comunicación sobre el problema que se está abordando, la importancia de la comunicación con todos los ciudadanos después de la implementación, lo que encontraremos en un capítulo posterior.

### Alcance y profundidad de participación.

El siguiente paso que debe tomar el municipio es definir qué alcance y cuán profundo es el grado de participación que se va a proporcionar a los y las ciudadanas y para eso se puede usar la escalera de participación.

Foto 10 escaleras de participación de SKL.

Cuanto más profundo es el diálogo ciudadano, más tiempo toma la preparación y la implementación



La experiencia internacional muestra que los municipios más exitosos alternan entre las diferentes etapas de la escalera de participación en sus procesos de diálogo ciudadano. Esto se hace muy visible en los municipios que implementan presupuestos participativos que comienza con una fase en la que los ciudadanos proporcionan ideas de cómo deben usarse los recursos. En esta fase, la participación se encuentra en las etapas superiores de la escalera de participación. En la siguiente fase, el personal administrativo evalúa qué ideas se someten a votación según los criterios establecidos para el presupuesto participativo. En el siguiente paso, los ciudadanos votarán sobre las propuestas que el municipio pre-seleccionó, aquí están en la parte más debajo de

la escalera de participación que es en la consulta. Las propuestas ganadoras se implementan y los que proponen, a menudo tienen que participar e implementar las propuestas, lo que significa que en esta etapa la participación está ubicada en el escalón superior de la escalera de participación y es el escalón de la codecisión. Varios municipios suecos han implementado el presupuesto ciudadano de acuerdo a este modelo internacional.

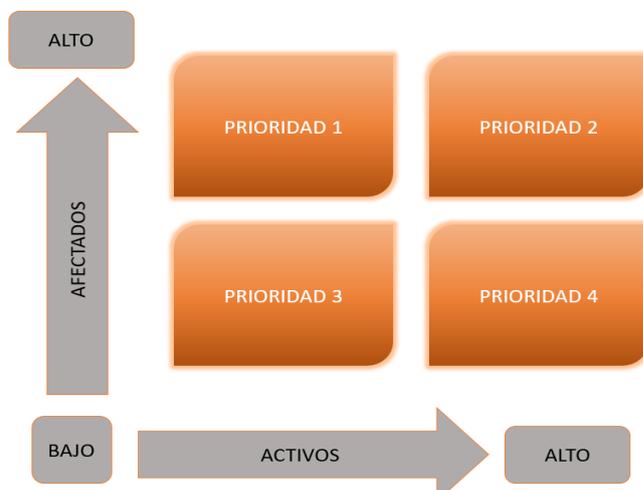
La experiencia de Suecia muestra que cuanto más complejo es un problema, se requiere una participación más extensa para encontrar soluciones conjuntas y asumir la responsabilidad de la implementación y sostenibilidad de las soluciones.

### Los grupos metas

Cuando el municipio ya definió el problema a tratar mediante diálogo ciudadano y ya definió la pregunta y lo que uno quiere saber sobre el problema, es necesario que se identifiquen los grupos meta. SKL ha usado el modelo de cuatro partes (figura 10) para identificar los distintos grupos meta. Los municipios alemanes lo utilizan en parte para identificar a quién buscan para tener un diálogo y en parte para evaluar si verdaderamente llegaron a los ciudadanos y las ciudadanas con los cuales tenían la intención de dialogar. **Ningún diálogo ciudadano reunirá a todos los ciudadanos, pero se requiere un esfuerzo consciente y enfocado para llegar a aquellos que el municipio / región quiere y necesita dialogar e involucrar.** Se trata de invitar, pero más aún se trata de buscar a los y las ciudadanas en donde están. Se ha discutido en algunos municipios / regiones si vale la pena los recursos que se gastan para llegar a los ciudadanos que son difíciles de alcanzar y si es financieramente justificable. Anne Trotzen, investigadora en el centro de la Universidad Borgariolog Roskilde planteó una pregunta retórica basándose en esta discusión:

**"¿Son difíciles de alcanzar o fáciles de ignorar?"**

Figura 10 Priorizar a los participantes



Entonces, ¿qué debe tener en cuenta el municipio cuando identifica el grupo meta?

Si nos fijamos en la imagen se puede interpretar que se necesitan los insumos y las opiniones de todos los grupos que son importantes para obtener una imagen equilibrada sobre la temática basada en las opiniones de los grupos meta más prioritarios en relación con el gran colectivo ciudadano.

Los cuatro grupos de ciudadanos y ciudadanas que deben identificarse y mapearse son:

**Ciudadanos y ciudadanas afectadas y no activas (Prioridad 1):** este es el grupo en el cual el municipio necesita gastar la mayoría de los recursos para llegar a ellos y ellas. No suelen estar organizados, no asisten a las reuniones a las que están invitados, algunos porque no quieren participar, pero la mayoría porque sienten que no se les escucha, tienen poca confianza en el municipio y no se sienten cómodos en las reuniones a las que están invitados. Para llegar a estas personas y grupos el municipio necesita encontrar entradas que por ejemplo pueden ser: hablar o llegar a una persona importante para el grupo, visitar lugares de reunión naturales para esos grupos y trabajar activamente para reducir los umbrales. Eso se puede hacer quitando las barreras más prácticas para la participación como por ejemplo ofrecer cuidado para los niños y niñas, interpretación a los idiomas tradicionales, encuentros en zonas cercanas a los grupos y que se perciben como zonas neutrales, etc.

**Ciudadanos y ciudadanas afectadas y activas (Prioridad 2):** estos grupos están acostumbrados a asistir a reuniones en las que están invitados a la municipalidad. Están acostumbrados a distintas formas de participación y diálogo y tienen opiniones claras sobre cómo se debe manejar el problema en el diálogo ciudadano. A menudo hablan por fuertes intereses especiales como pueden ser pertenecientes a organizaciones civiles, grupos étnicos o religiosos, grupos de empresarios, etc. **El municipio debe tener muy bien formuladas las reuniones con estos grupos, con agenda e información clara en donde se les comunica claramente que sus puntos de vista son parte de la base y que se tendrá en cuenta a varios grupos.** A menudo puede ser una ventaja permitir que diferentes grupos de interés se reúnan para darles la oportunidad de comprender las perspectivas de otros sobre el tema.

**Ciudadanos y ciudadanas no afectadas y no activas (prioridad 3):** este grupo es el principal colectivo ciudadano que no se siente directamente preocupado por el tema que es relevante para el diálogo ciudadano. Este grupo no está siempre compuesto por los mismos ciudadanos y ciudadanas sino que este grupo cambia dependiendo del tema para el diálogo ciudadano y cómo le afecta el tema a ellos y ellas. Para tener una visión holística de cómo los ciudadanos ven el problema, puede ser una buena idea intentar de escuchar a los ciudadanos que no están en la esfera directa de interés en torno al tema. Por ejemplo, incluso si no tiene hijos en la escuela, es posible que

le interese utilizar los recursos disponibles de la mejor manera. Este grupo también puede ser difícil de alcanzar, pero se pueden utilizar métodos colectivos para obtener su opinión.

**Ciudadanos y ciudadanas no afectadas pero activas (Prioridad 4):** en un municipio siempre hay ciudadanos y ciudadanas que piensan que tienen experiencia especial y desean que el municipio haga un uso especial de su competencia en la toma de decisiones. A menudo tienen poca comprensión de que otros tienen diferentes perspectivas sobre el tema a tratar en el diálogo ciudadano. **Los municipios deben poder manejar a estos ciudadanos para que no destruyan las oportunidades y el deseo de otros ciudadanos de comunicar sus necesidades y puntos de vista. Sin embargo, no se debe descartar a estos ciudadanos por engorrosos o decir que no vale la pena escucharlos porque la realidad es que tienen todo el derecho de expresar sus opiniones y, a menudo, es posible encontrar sabiduría en su experiencia.**

### **Alcance**

Esto significa que el municipio también debe tomar una decisión sobre la amplitud y el alcance de la participación. **¿Cuántos necesitamos para obtener una buena imagen de las necesidades y opiniones de los ciudadanos? ¿Deberíamos utilizar la representatividad o deberían participar aquellos que deseen participar?** La elección de la amplitud también tiene su punto de partida en las metas que se han puesto para cada diálogo ciudadano y el propósito del problema que se está discutiendo.

La experiencia muestra que hay diferentes maneras de proceder en cuanto a la participación:

- Se puede organizar el diálogo ciudadano dirigido a un grupo específico de la sociedad, ya sea por el hecho de que el grupo está subrepresentado o porque el problema delimita al grupo meta.
- Se puede llevar a cabo un diálogo sobre la base de un área geográfica donde los ciudadanos tienen la oportunidad de participar en base a su conocimiento cotidiano sobre la vida en el área.
- Se puede invitar a un proceso de diálogo en donde se hace una muestra representativa de los ciudadanos a invitar para resaltar una o más preguntas.
- Todos los ciudadanos están invitados y los que quieren pueden asistir.

La importancia de la representatividad se destaca a menudo en las discusiones sobre el diálogo ciudadano. En Suecia es común que la representatividad se limita a las características de género, edad y residencia geográfica. Las experiencias de otros países muestran que esto es demasiado restrictivo y que estas pocas características

rara vez reflejan los valores que prevalecen en la sociedad. Las opciones de estilo de vida y las afiliaciones grupales se han vuelto cada vez más importantes para los valores que tienen las personas y hay una heterogeneidad cada vez mayor en la sociedad. Esto debe tenerse en cuenta cuando se planea el diálogo.

### **Preguntas para discutir**

¿Cómo pueden las decisiones obtenidas en el diálogo ciudadano ser parte del proceso de gestión de la administración local?

¿Qué tipo de organización se tiene? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo se puede institucionalizar el diálogo como uno de los métodos antes de la toma de decisiones? ¿Cuál es la relación entre los procesos de gestión y toma de decisiones y los resultados del diálogo ciudadano?

¿Cómo se desarrollaría el proceso de gestión para institucionalizar el diálogo ciudadano?

## **Capítulo 7 La implementación del diálogo ciudadano.**

Solo cuando el municipio es consciente de la pregunta, los objetivos, el proceso de cómo integrar el diálogo en la toma de decisiones y la gestión municipal, los grupos meta y la amplitud y el alcance de la participación se hará la elección de los métodos de diálogo. Hay un número infinito de métodos para el diálogo ciudadano, tanto físicos como digitales, por lo que el desafío es elegir el método correcto y, a menudo, se necesitan varios métodos para cada diálogo ciudadano. Por lo tanto, encontrar métodos para el diálogo ciudadano no es lo difícil, sino elegir el método apropiado, para el grupo meta necesario en el momento adecuado.

El punto de partida es que son las autoridades gubernamentales quienes deben decidir qué se debe implementar el diálogo ciudadano. **Los diálogos ciudadanos, como se dijo antes, no significan que el sistema representativo sea reemplazado por la democracia directa. La intención es apoyar el sistema representativo para aumentar la confianza y permitir la toma de decisiones.**

Si el municipio está dispuesto a llegar a una gran variedad de grupos metas y dar la oportunidad a varios de participar, se necesitan varios caminos.

Las experiencias de los municipios muestra que se facilita el trabajo con los diálogos ciudadanos si hay una lista con puntos de lo que se debe tener en cuenta al planificar la implementación del diálogo ciudadano. Para cada diálogo se puede usar la lista:

- **Metas y propósito - aclarar lo que se ha decidido**
- **Presupuesto - clarificar decisiones tomadas sobre presupuesto**
- **Pregunta - clarificar cuál es la pregunta que se va a tratar**
- **Historia - hay una historia previa sobre el tema que se debe informar?**
- **Grupos meta, alcance y amplitud: tome decisiones claras sobre los grupos metas y cuales estrategias ha decidido para llegar a los distintos grupos**
- **Marcos de tiempo: durante los cuales debe tener lugar el diálogo**
- **Selección de método - qué método (s) elegir**
- **Facilitar - umbrales más bajos para la participación, como se puede hacer que la participación sea lo más fácil posible (cuidado de niños, transporte, locales cerca, horarios cómodos)**
- **Quién hace qué - quién necesita participar en los diferentes pasos**
- **Socios - hay otros que se benefician de participar**
- **Monitoreo - cómo hacerle seguimiento al proceso para que se pueda corregir.**
- **Resultados - cómo se manejan los resultados de la participación, quién y de qué manera**
- **Comunicación – cómo se comunica, tanto internamente como externamente sobre el dialogo y todas sus fases.**

- **Retroalimentación - cómo se le hace retroalimentación a los participantes y otros ciudadanos**
- **Plan de implementación - establecer**

### **La pregunta a tratar con el diálogo.**

Cuando se debe planificar el proceso real de diálogo ciudadano, las decisiones que han tomado el tema para el diálogo deben aclararse aún más con respecto a la cuestión real del diálogo, es decir, los objetivos y el propósito, a qué presupuesto se asigna. Todas las condiciones deben ser claras como inicio para el trabajo. **Lo que también debe incluirse en la planificación es saber si existe una historia previa sobre el tema que afectará las condiciones del diálogo ciudadano.** La decisión sobre los grupos meta, la amplitud y el alcance del diálogo también debe quedar clara como punto de partida para la planificación del diálogo y la elección de los métodos.

### **Marcos de tiempo**

**La experiencia muestra que el tiempo de planificación para el diálogo ciudadano suele ser demasiado breve y que afecta la calidad del diálogo ciudadano.** Los grupos meta actuales también afectan la elección del tiempo para los diálogos ciudadanos, especialmente si se relaciona con procesos más largos. El personal de la administración afectado y los representantes electos deben ser claros cuando se espera que participen en el proceso.

### **La elección del método**

Según los grupos meta y la amplitud de la participación, pueden ser necesarios varios métodos para llegar a aquellos que el municipio quiere lograr incluir. También se debe considerar lo que se ha determinado acerca de la profundidad de la influencia. La experiencia muestra que cada vez más municipios optan por ofrecer reuniones físicas y canales digitales para participar en el diálogo ciudadano, pero esto difiere del nivel de profundidad en el que se agrega la participación. Los canales digitales se utilizan principalmente para información y pasos de consulta en las escaleras.

### **Bajar las barreras**

Cuando el municipio elige los métodos, el punto de partida debe ser cómo quieren participar los grupos meta y en qué forma se sienten cómodos dirigiendo el diálogo. Para llegar a los grupos meta, se quiere llegar a un análisis de qué umbrales existen como barreras para que la ciudadanía participe y cómo se pueden reducir en la medida de lo posible. Puede ser sobre conocimiento, tiempo, lugar, idioma, accesibilidad y recursos. Se deben crear estrategias para disminuir las barreras

### **Quien hace que**

El proceso de diálogo ciudadano gana si se tiene una clara división de responsabilidad con el líder del proceso, el grupo de trabajo y el grupo directivo. El apoyo expresado por la más alta gerencia también es crucial para el proceso interno de implementación. En esta parte, los roles deben ser aclarados y también las responsabilidades de cada rol. Quién hace qué y qué herramientas necesita para implementar bien su rol. Quién participa durante el diálogo actual y quién participa en las decisiones.

### **Socios**

El tiempo de los ciudadanos es valioso, también suelen participar sin ninguna compensación, por lo que es importante respetar su tiempo y, por lo tanto, es importante en cada diálogo considerar si hay otras secciones o departamento dentro del municipio que se beneficiarán del diálogo. Lo mismo puede aplicarse a otros actores y autoridades que pueden constituir socios.

### **Monitoreo**

En el mapa de proceso, los pasos de monitoreo deben incluirse en el lugar en el que se explica cómo ha ido el trabajo hasta el momento y si es necesario cambiar algo para alcanzar las metas. Puede ser necesario tomar nuevas decisiones para cambiar la dirección o la implementación.

### **Resultados**

Un área a menudo descuidada es la descripción y la decisión de cómo deben cuidarse los resultados. ¿Deberían resumirse en un informe o presentarse oralmente? ¿Se deben tomar las decisiones en varios pasos o se debe tomar una decisión final y qué órgano de toma de decisiones? ¿Quién es responsable de resumir los resultados y cómo se incluyen en cualquier material de decisión?

### **Retroalimentación**

La forma en que se debe realizar la retroalimentación debe sincronizarse con el proceso de comunicación para que muestre claramente quién hace qué. La retroalimentación y la comunicación se describen en el siguiente capítulo.

### **Plan de implementación y comunicación.**

Cuando todas las subpreguntas tienen respuestas, se compila en un plan de implementación que se revisa con las personas que son propietarias del diálogo ciudadano para que la asignación se haga clara y la implementación esté acordada.

### **Preguntas para discutir:**

¿Cómo funciona nuestro diálogo ciudadano hoy?

¿Está el diálogo ciudadano vinculado a los procesos de gestión local?

¿Cómo queremos que funcione el diálogo ciudadano?

¿Cómo llegamos a los que queremos alcanzar?

¿Cómo podría ser nuestra lista para planificar los procesos de diálogo ciudadano?

BORRADOR

## Capítulo 8 El proceso de comunicación.

La comunicación y el diálogo ciudadano no son lo mismo, pero el diálogo ciudadano depende totalmente de una buena comunicación para que tenga éxito.

Ya al comienzo, cuando se identifica una temática y se define que se va a hacer un proceso de diálogo ciudadano se debe identificar de qué manera se va a implementar la comunicación sobre el proceso. Hay una gran ganancia en desarrollar una estrategia de comunicación en una etapa temprana. **Le da al municipio la oportunidad de actuar en lugar de reaccionar. No es posible y no siempre es deseable llegar a todos los ciudadanos en un diálogo ciudadano, pero todos los ciudadanos deberían tener la oportunidad de obtener información sobre el tema que se está discutiendo.** La transparencia y la honestidad crean confianza. Es importante no desalentarse por lo difícil y lo complejo. Dado que es importante participar en un diálogo de diferentes maneras, es importante comunicarse de diferentes maneras porque las personas toman la información a través de diferentes canales. Puede tratarse de reuniones físicas, información escrita y digital, información en la radio o en la televisión local, en las redes sociales o en un podcast, etc. Sin embargo, el esfuerzo de comunicación debe ser proporcional al tema de importancia e interés.

### Crear conocimiento sobre el tema.

Además de describir los hechos sobre el tema al que se llevará a cabo en el diálogo ciudadano el proceso político también debe ser aclarado. **Se trata de describir de una manera fácilmente accesible los dilemas políticos que enfrentan las autoridades de gobierno cuando se trata del tema actual.** La comunicación para el diálogo ciudadano tiene mucho que ver con un proceso de aprendizaje para los ciudadanos para que consecuentemente tengan la oportunidad de participar de manera real e informada. Crear conocimiento es una forma de reducir las barreras para la participación. En la comunicación sobre el proceso la responsabilidad de los que planifican e implementan el proceso de diálogo ciudadano es de crear el entendimiento con la ciudadanía que el resultado del diálogo ciudadano sólo es UNO de los aspectos a tener en cuenta cuando posteriormente se toman decisiones.

### Objetivos de la comunicación.

La comunicación dentro de un municipio o región tiene muchos propósitos, pero cuando se trata de la comunicación para el diálogo ciudadano, los objetivos principales son brindar a los ciudadanos el conocimiento del tema, para que los ciudadanos se interesen en participar y dar sus opiniones. Posterior al proceso de dialogo también se trata de mostrar los resultados obtenidos, qué se hizo con ellos, qué compromisos se establecieron, cómo y cuándo se cumplieron o por qué no se cumplieron

**El municipio puede dar forma a la comunicación para mostrar que los ciudadanos son necesarios, tienen el conocimiento que se requiere, que es**

**posible influir y trabajar en la creación de sentido en la participación.** Una buena comunicación logra crear una voluntad de participar.

Con el fin de ayudar a los ciudadanos a comprender el proceso de diálogo de los ciudadanos, vemos que cada vez más municipios están visualizando el proceso y, por lo tanto, están creando conocimiento sobre de qué partes se compone el proceso y dónde se encuentra en este momento.

### **Retroalimentación**

**Brindar retroalimentación a aquellos que participaron es crucial para que los ciudadanos sientan confianza y vean significativo el diálogo ciudadano.** Las experiencias muestran que los ciudadanos son sabios y entienden que no todo lo que exactamente piensan o sugieren es incorporado. Sin embargo, lo que importa es que la retroalimentación no solo abarque lo que los ciudadanos han dicho o pensado, sino también cómo se han utilizado los resultados del diálogo en la toma de decisión y cómo los que tomaron la decisión tuvieron en cuenta lo que surgió. Las encuestas internacionales también muestran que la retroalimentación determina si los participantes quieren volver a los diálogos ciudadanos. La retroalimentación se puede hacer de diferentes maneras; lo más común es que el resultado se publique en el sitio web o se informe en un correo electrónico a los participantes, pero aquí también se debe pensar en las diferentes maneras en que los ciudadanos normalmente acceden a la información y usan varios canales de información.

### **Preguntas para discutir**

¿Cómo es hoy nuestro trabajo sobre comunicación del diálogo ciudadano?

¿Cómo queremos que sea la comunicación del diálogo ciudadano?

¿Cómo es la retroalimentación hoy?

¿Cómo podemos mejorar la retroalimentación?

¿Qué queremos que contenga una estrategia de comunicación para el diálogo ciudadano?

## Capítulo 9 Proceso de evaluación

La forma en que debe llevarse a cabo la evaluación y qué medidas e indicadores deben utilizarse ya está determinado cuando se definen el problema y las metas del diálogo ciudadano. **El seguimiento y la evaluación tienen varios propósitos en donde uno es ver si el proceso sigue las estrategias para alcanzar las metas y otro es de medir los resultados como base para mejorar los procesos.**

### Evaluar contra objetivos por resultados

La evaluación de los resultados se lleva a cabo contra las metas establecidas. La forma como se debe realizar la evaluación de las metas y la forma como se debe hacer el seguimiento ya está determinada cuando se define el problema. Se deben establecer metas y se deben desarrollar indicadores y asignar responsabilidades para que se puedan lograr las metas establecidos para el proceso. Aquí nuevamente se debe utilizar la estructura que se usó para establecer las metas para el diálogo ciudadano, por lo que la evaluación debe realizarse para responder:

¿Cómo se han utilizado los recursos?

¿Cómo funcionó el proceso, antes, durante y después?

¿Qué resultado se logró? ¿Se cumplieron las metas establecidas?

Preguntas que deben hacerse ¿Usamos los recursos de la mejor manera? ¿Se alcanzó la audiencia correcta? ¿El diálogo dio el beneficio que se pretendía? ¿Usamos los métodos correctos? ¿El personal del municipio obtuvieron nuevos conocimientos? ¿Los ciudadanos obtuvieron nuevos conocimientos? ¿Qué se hizo bien? ¿Qué se podría hacer mejor? ¿Qué no se debería hacer nunca más?

### Análisis

Es importante analizar los resultados en función de las metas establecidas, pero también de cómo el municipio / región ha cumplido con sus principios para el diálogo ciudadano. En la evaluación, aquellas personas que participaron en el diálogo pueden dar sus opiniones sobre el proceso y los resultados. Se puede preguntar a los ciudadanos, representantes del municipio y políticos y actores de la sociedad civil. Con los resultados del análisis y la evaluación se deben diseñar mejoras para el próximo diálogo ciudadano, de modo que el aprendizaje interno también sea el foco de la evaluación.

### Preguntas para discutir

¿Cómo se hace la evaluación hoy?

¿Cómo se evalúa el proceso del diálogo ciudadano?

¿Cómo se evalúa el resultado?

¿Cómo se incorporan las experiencias aprendidas?

¿Cómo queremos desarrollar nuestro sistema de evaluación?

## Capítulo 10 Resultados

El resultado es que el diálogo ciudadano contribuya al cumplimiento de las metas establecidas. La experiencia muestra que si se incorpora en una instancia temprana dedicándole de esa manera tiempo a la planificación de todos los pasos, entonces el cumplimiento de las metas es mayor.

El resultado no es lo que logra el municipio en función de las metas establecidas para el proceso, como por ejemplo que determinado número de ciudadanos y ciudadanas participaron, que determinado porcentaje de los participantes eran mujeres, etc., **sino que el resultado del diálogo ciudadano es la respuesta a la pregunta.** EL municipio hizo una pregunta queriendo saber la opinión de los ciudadanos y cuáles eran sus propuestas e ideas acerca de ese tema específico.

El propósito de introducir el diálogo ciudadano como parte del sistema de gobernanza es que debería beneficiar a las autoridades gubernamentales en el municipio, a los ciudadanos y a la organización. Se trata de aprovechar el conocimiento de los ciudadanos sobre las condiciones locales y crear conocimiento sobre cómo se utilizan los recursos comunes. Además también crea confianza. Pero para saber si el diálogo ciudadano produce beneficios, se deben establecer objetivos y metas claras sobre lo que se debe lograr. Objetivos sobre por qué el municipio debe y quiere trabajar con diálogo ciudadano, los cuales alimentan los principios por los cuales el municipio después se rige y las metas para cada diálogo ciudadano específico que están basadas en el tema particular que se trata cada vez con los ciudadanos.

Las experiencias internacionales y nacionales muestran que generalmente existen cinco motivos generales para implementar diálogos ciudadanos:

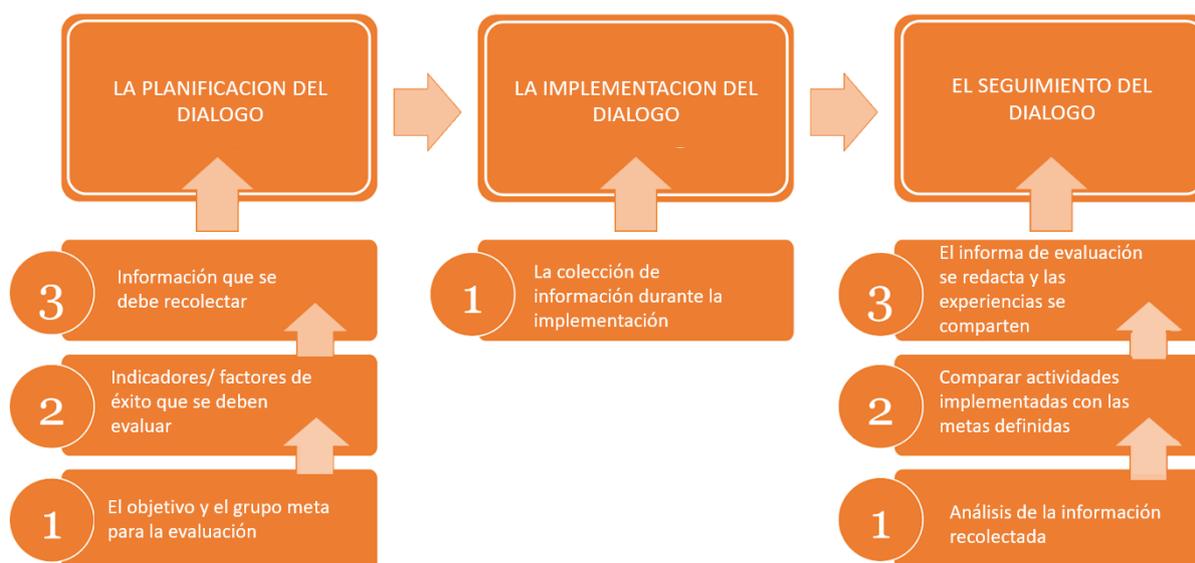
- Lograr un mejor gobierno que permita a los municipios equilibrar los valores y los conocimientos de los ciudadanos con las decisiones tomadas por el municipio y lograr, por ejemplo, legitimidad, confianza, valores y crear habilidades para una toma de decisiones más informada.
- Mejores servicios municipales ya que las experiencias de los ciudadanos brindan un mayor conocimiento sobre cómo los servicios pueden hacerse más eficientes, aumentar la calidad y crear servicios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos.
- Creación de conocimiento que implica aumentar la competencia, el conocimiento, la conciencia y la confianza en sí mismos de los participantes en los procesos de diálogo.
- Sostenibilidad donde diferentes actores participan en la búsqueda de soluciones a problemas complejos relacionados con la sostenibilidad social, ecológica y económica.
- Ciudadanos activos que buscan promover mejores relaciones entre los ciudadanos, representantes electos y personas del municipio.

El enfoque del diálogo ciudadano puede ser sobre un motivo o varios. La decisión sobre los objetivos de por qué se quiere trabajar con diálogos ciudadanos y consecuentemente definir las metas para cada diálogo es fundamental para lograr un

enfoque sistemático como parte de la gobernanza. Llevar a cabo diálogos sin ser consciente de lo que se quiere y debe lograr hace que sea difícil saber si se han logrado los resultados.

La siguiente imagen puede ayudar en el trabajo sistemático con el diálogo ciudadano para lograr resultados.

Figura 13 Sistema para hacerle seguimiento a los resultados del diálogo



Cuando se produce el análisis del resultado del diálogo debe ser utilizado y distribuido. El grupo que planificó el diálogo debe informar claramente sobre lo que se usa y lo que no se usa y por qué. Basado en el nivel de participación que se ha llevado a cabo, también puede significar que los participantes en el diálogo ciudadano se vinculen en la implementación del resultado del diálogo ciudadano.

**La comunicación sobre el resultado debe hacerse a todos los ciudadanos y no sólo a quienes participaron.** En el plan de comunicación, las decisiones sobre los grupos metas para recibir información sobre el resultado deben haberse establecido. Los resultados deben difundirse a los participantes y autoridades gubernamentales del municipio, pero estos dos grupos no son suficientes, el resultado también debe extenderse a otras partes interesadas como otros ciudadanos, personas dentro de la administración municipal, en la organización y a los medios de comunicación. Se deben utilizar diferentes métodos porque diferentes personas buscan información de diferentes maneras y en diferentes medios.

### Preguntas para discutir

¿Cómo se ve nuestro sistema hoy para hacerle seguimiento a los resultados del diálogo ciudadano?

¿Cómo queremos que se vea nuestro sistema?

¿Qué queremos saber?

¿Podemos calcular los beneficios de los diálogos ciudadanos desde una perspectiva de eficiencia y / o democracia?

BORRADOR

BORRADOR