

Cómo activar iniciativas nacionales para llevar a la democracia más allá de las elecciones

newDEMOCRACY

UNDEF

The United Nations
Democracy Fund



FNUD

Fonds des Nations Unies
pour la démocratie

Un proyecto del Fondo para la Democracia de la ONU
y la Fundación newDemocracy



“

Los cirujanos operan siguiendo el principio de consentimiento informado.

Los médicos siempre respetamos la decisión del paciente antes de proceder, pero sólo actuamos si la decisión del paciente fue tomada tras haber escuchado al anestesista y al cirujano, asegurándonos que entiende su probabilidad de recuperación, su riesgo de muerte y lo que el proceso de recuperación implica. Sólo cuando todos los doctores están seguros de que el paciente ha comprendido, se actúa en base a su decisión.

En contraste con los médicos, el Parlamento carece o no quiere adquirir la capacidad de obtener un consentimiento informado de la ciudadanía sobre el Brexit antes de proceder con el mismo, por eso estamos en esta situación.”

Phillip Lee, diputado conservador, Parlamento del Reino Unido

Ex Subsecretario de Estado Parlamentario responsable de justicia de menores, víctimas, mujeres delincuentes y salud del delincuente en el Ministerio de Justicia.

Renunció a este cargo en julio de 2018 citando esta necesidad de repensar la forma en que el Parlamento abordó el proceso del Brexit.



Agradecimientos

La Fundación newDemocracy quiere agradecer a las siguientes personas por sus contribuciones a este manual.

Claudia Chwalisz	OECD
Enkhsetseg Dagva	Open Society Forum, Mongolia
David Farrell	University College Dublin
Nicole Hunter	MosaicLab
Josh Lerner	Participatory Budgeting Project
Jane Mansbridge	Kennedy School of Government, Harvard University
Roy Mayega	University School of Public Health, Uganda
Beth Noveck	The Gov Lab
Thamy Pogrebinski	WZB Berlin Social Science Center
Graham Smith	Centre for the Study of Democracy, Westminster University
Mark Warren	Centre for the Study of Democratic Institutions, The University of British Columbia
Jay Weatherill	Former Premier of South Australia

Nos gustaría agradecer especialmente al equipo del Fondo para la Democracia de la ONU, por su interés activo en difundir, discutir y probar esta idea por todo el mundo.

Un apunte sobre cómo leer este manual

Cada capítulo está orientado a un público específico. Esperamos que todo el mundo tenga tiempo e interés en leer el manual de principio a fin. Aún así, si esto no fuera posible, se recomienda empezar por la introducción y seguir con la sección específica prevista para su perfil.

Contenido

9 **Introducción**

11 ¿Qué es este manual?

14 ¿Cuál es el alcance de este manual?

18 Cómo usar este manual

21 Terminología

23 **Capítulo 1: Para personas con cargos políticos: ayudar a las personas líderes a liderar**

24 ¿Por qué apostar por la deliberación?

32 ¿Cuál es mi papel si me meto en esto?

34 ¿Dónde ha funcionado este enfoque?

38 ¿Cómo resolver el problema? Introduciendo seis principios.

41 ¿Qué necesita hacer para que esto funcione?

42 Una nueva forma de pensar: no hay respuestas “correctas”

44 El gran cambio: opinión pública vs juicio público

47 Cuando NO usar este planteamiento

49 ¿Por qué usar el sorteo cívico?

52 ¿Qué es la deliberación?

54 ¿Qué pasa con los medios de comunicación?

56 ¿Cómo llevar la democracia más allá de las elecciones?

59 Capítulo 2: Para la dirección de los Departamentos - ¿Se dan las condiciones adecuadas para que usted apruebe un proyecto de Asamblea Ciudadana?

61 Cuándo no hacer un proyecto de gran formato

66 Bloqueos habituales

72 ¿Qué esperar?

74 ¿Cómo encajar el proceso con una participación más amplia de la comunidad?

75 ¿Por qué no todos los proyectos son iguales?

76 ¿Qué papel tendrá mi equipo?

78 ¿Cómo los diferentes contextos dan forma a los proyectos?

82 Selección del tema

86 Autoridad política

88 Su presupuesto

91 Capítulo 3: Para las personas ejecutoras del proyecto: sus decisiones clave de diseño

92 Introducción

103 Paso 1: El mandato o “La Pregunta”

108 Paso 2: El tiempo

111 Paso 3: Tamaño

114	Paso 4: Escala
117	Paso 5: ¿Necesita sorteo cívico?
118	Paso 6: Demografía
121	Paso 7: Información
127	Paso 8: Resultado final
128	Paso 9: Respuesta del gobierno
130	Éxito
133	Capítulo 4: Para equipos de proyecto: cómo cumplir con el encargo
134	Introducción
136	Paso 1: Reclutamiento
138	Paso 2: Invitaciones
145	Paso 3: Hacer la selección final
150	Paso 4: Pago de dietas
152	Paso 5: Involucrar a las partes interesadas
156	Paso 6: Supervisión
157	Paso 7: Medios de comunicación
158	Paso 8: Su rol cuando las cosas están en marcha
160	Paso 9: Su papel cuando las cosas han terminado
165	Capítulo 5: Para el personal facilitador: Una guía práctica
167	El rol de la facilitación

168	Principios de la facilitación
170	Paso 1: Primeros pasos
176	Paso 2: Trabajando en pequeños grupos
178	Paso 3: Aportar información
184	Paso 4: Generando ideas
188	Paso 5: Redacción y revisión
191	Paso 6: Borrador de prueba de las recomendaciones
193	Paso 7: Revisión final y reescritura
194	Paso 8: Acuerdo final
198	Paso 9: Presentación y cierre
200	Paso 10: Después del evento
202	Aspectos a evitar o aspectos con los que tener cuidado
205	Capítulo 6: Para todos - Ejemplos en el mundo
206	Irlanda
208	Madrid
210	Toronto
212	China
215	Bélgica
217	Capítulo 7: Apéndices
218	Glosario
222	Apéndices: recursos y documentos para su uso





Introducción





¿Qué es este manual?

Este manual es una guía práctica para el diseño y el manejo de formas sustantivas y cuidadosas de tomar decisiones democráticas que generen confianza.

Si bien hay muchas formas de consultar a una comunidad, el enfoque de este manual es el modelo de Asamblea Ciudadana que usa el sorteo cívico para obtener una diversidad en edad, género, puntos de vista y perspectivas, y que se junta en un entorno donde las personas tienen la oportunidad de pensar, discutir y trabajar en busca de una posición común.

Estas personas finalmente proporcionarán al gobierno un conjunto de recomendaciones que resumirán en qué se pudieron poner de acuerdo dada su diversidad, y apoyarán esto con el razonamiento y los hechos que les llevaron a alcanzar este acuerdo.

Un jurado penal ofrece un veredicto (a menudo usted escuchará el término “Jurado Ciudadano” para un proceso deliberativo), cuya principal diferencia con este es que en un proceso deliberativo los participantes también proporcionan razonamientos y evidencias para justificar su decisión como una forma de dar mayor contexto a los representantes electos.

Este manual se dirige a cuatro tipos de público:

1

Usted es un cargo electo, o un cargo político, y está encontrando que la presión de la fácilmente manipulable (y a menudo fácilmente inflamable) opinión pública hace difícil tomar decisiones complejas, lo que resulta en que estas decisiones se diluyan o no se tomen. Usted siente la presión de las campañas en redes sociales que simplifican excesivamente los temas, a menudo con poderosos grupos de interés que dicen hablar en nombre de la opinión pública dominante.

2

Usted trabaja en la administración pública y necesita entender cómo comisionar y operar un proceso para involucrar a gente común. Se le pidió consultar a su comunidad y sabe que necesita hacer algo diferente de lo que normalmente haría. Quizás esté leyendo esto porque algún cargo político le dijo: “¡Tome, lea este manual!”. El manual le ofrece una forma sencilla de comenzar a diseñar un proceso en el cual la ciudadanía tenga un papel más profundo en la toma de decisiones públicas.

3

Usted facilita o trabaja en procesos de participación, está en contacto directo con la ciudadanía y quiere alguna orientación específica sobre cómo ejecutar esta clase de proyectos.

4

Usted gestiona una ONG o un grupo de presión y está buscando una nueva forma de superar una situación de bloqueo. Después de leer este manual, puede optar por pedir a los gobiernos un *proceso* en lugar de una *política*.

Empezaremos por el primer paso, que consiste en seleccionar una decisión política difícil que se adapte bien a este tipo de enfoque (¡e identificar las que no se adapten!). Posteriormente abordaremos todo lo demás, desde cosas que los organizadores deban considerar cuando estén diseñando los diferentes aspectos de un proyecto, hasta la descripción de los materiales de facilitación presencial y las técnicas para conseguir decisiones grupales.

Este manual detalla todos los aspectos críticos del diseño práctico y la ejecución de proyectos. Cada aspecto variará ligeramente de un proyecto a otro: a diferencia de los procesos electorales, los cuales están considerablemente estandarizados y son replicables independientemente del tamaño de la población y del contexto local, estos procesos están diseñados para adaptarse a la profundidad y complejidad de la decisión en sí. Por esta razón, es importante que el grupo organizador tenga una comprensión práctica de los **principios** detrás de cada aspecto concreto. Si acepta y está de acuerdo con los principios, entonces las especificidades, variaciones e inmersiones en los diferentes contextos se volverán sencillas de aplicar. Si bien los principios parecen muy obvios, a día de hoy muy pocos procesos participativos gubernamentales en el mundo los aplican.

¿Cuál es el alcance de este manual?

Este manual aborda la democracia con base en problemas. Esto significa centrarse en fortalezas y debilidades específicas que diferentes prácticas políticas ofrecen al abordar diversos tipos de problemas a los que podría enfrentarse una sociedad democrática.

Hay una lista aparentemente interminable de desafíos a los que las sociedades democráticas se enfrentan, desde políticos o morales, hasta problemas estructurales, y cada uno se presta a diferentes métodos de resolución.

Las Asambleas Ciudadanas y el sorteo cívico no abordan todos los problemas. Son de alguna manera insuficientes cuando se trata de problemas de inclusión y de toma de decisiones colectivas. La mejor solución para la inclusión política es el sufragio universal. A la inversa, podemos decir que votar es un potente mecanismo para la toma de decisiones y la participación, pero también un mecanismo en el que se maneja poca información y, por lo tanto, funciona bastante mal cuando se trata de establecer una agenda colectiva.

Las democracias funcionan mejor cuando utilizan diferentes mecanismos aprovechándose de las ventajas y debilidades que cada uno ofrece.




Las Asambleas Ciudadanas y el sorteo cívico pueden abordar con confianza problemas como:

- Una opinión pública desinformada
- Corrupción en las instituciones públicas
- Estancamiento político
- Aprovechar el conocimiento local
- Hacer frente a los dilemas éticos
- Falta de confianza en las instituciones públicas
- Problemas complejos
- Problemas a largo plazo vs. incentivos a corto plazo
- Ganadores y perdedores claros
- Posiciones políticas arraigadas
- Falta de representación en el proceso político actual

Estas cuestiones tienen que ver con la confianza, la información y el tiempo. Los procesos deliberativos proveen estos tres elementos, ayudando a complementar otras prácticas democráticas de toma de decisión tales como el voto o las encuestas de opinión.





Con su enfoque en la deliberación y el sorteo cívico, este manual aporta una manera de abordar estos problemas. Los grandes formatos deliberativos deben complementarse con amplias estrategias comunitarias que aseguren que muchas personas diferentes participen, incluyendo a sectores de la población que normalmente no se involucran. Como tal, este no es un manual que aborde todos los tipos de participación. Hay muchos recursos interesantes disponibles sobre procesos participativos, consultas comunitarias y públicas, una larga lista de diferentes herramientas, mecanismos y foros que puede utilizar para escuchar a la comunidad, cada una de las cuales se puede adaptar a sus necesidades.

En cambio, este manual es una guía para ejecutar el formato de larga duración de la Asamblea Ciudadana, y aplicando los mismos principios, para mejorar otros métodos diferentes a través de la idea de deliberación. La deliberación es un acercamiento a la política en el cual la ciudadanía, no solo los expertos o políticos, se involucra profundamente en la resolución de problemas sociales y en la toma de decisiones públicas. Hacer que la participación comunitaria sea más deliberativa significa alejarla de discusiones combativas y polarizadas y llevarla hacia la búsqueda de posiciones comunes.

Esto significa que este libro hará referencia, regularmente pero no exhaustivamente, a un puñado de diferentes tipos de participación a manera de mostrar cómo diferentes técnicas pueden usarse en diferentes momentos y vincularse las unas con las otras.

Todas las formas de involucrar a la sociedad en la toma de decisiones pueden y deben ser más deliberativas, será la moraleja de este manual.

Cómo usar este manual

Cuando una comunidad de personas toma sus propias decisiones y estas son respetadas, decimos que estamos ante una democracia. Votar representantes y propuestas es un posible mecanismo para tomar estas decisiones, pero partimos de la idea de que es necesario ir más allá.

Este manual está destinado a ayudar a las personas que quieren ir más allá y con ello entender cómo dar ese primer paso y ejecutar un proyecto con éxito.

De esta manera, a lo largo del libro no le diremos explícitamente qué hacer: el énfasis estará en plantearle preguntas para que pueda hacer un diseño basado en su contexto local.

Ningún proyecto o proceso garantiza que una comunidad vaya a tomar decisiones perfectas. Pero existen unos pocos principios fundamentales que se repiten en cada proyecto. Estos principios son centrales para cambiar la forma en la cual se toman las decisiones públicas, usando el juicio público y huyendo de la opinión.

Un consejo: obtendrá el máximo provecho de este manual si mientras lo lee, toma notas a lo largo del mismo. Haremos preguntas constantemente, comenzando por la siguiente página.

?

¿Cuál es la decisión más difícil que enfrenta actualmente su comunidad?

?

¿Qué problemas o decisiones (piense en 5 o más) se vienen retrasando desde hace muchos años porque ningún gobierno quiere abordarlos? Algunos ejemplos para hacerle pensar: reforma fiscal, política climática y energética o cárceles saturadas.

?

Para cada una de estas decisiones, ¿qué documentos habría que leer o qué personas habría que escuchar para poder hacer un juicio reflexivo sobre el tema? Enumerar documentos y ponentes es un primer paso útil.

Este es un libro para ayudarle a trabajar. Nuestra intención es que tome notas en él y le acompañe en todo momento. Tanto las copias impresas como las descargas, están disponibles de forma gratuita.

Comparta el manual y pregunte a las personas que lo lean, qué creen que podría funcionar en su comunidad.

Pida ayuda. Puede enviarnos preguntas por correo electrónico, solicitarnos asesoramiento sobre proyectos y buscaremos un espacio para organizar una vídeo llamada formativa. Escribanos a:

UNDEFproject@newdemocracy.com.au

Podemos conectarle con una comunidad de personas expertas que conecta conocimientos locales con experiencias en muchos lugares del mundo.

Terminología

En este manual hay referencias permanentes a la deliberación en muchos sentidos diferentes. No existe un tipo específico de deliberación que represente en exclusiva a la democracia deliberativa.



Del mismo modo, hay muchas formas diversas de describir qué es en teoría un minipúblico deliberativo: un grupo de miembros de una comunidad seleccionados al azar, que adquieren conocimiento y trabajan juntos mediante una deliberación facilitada para encontrar posiciones compartidas y tomar decisiones democráticas.

En la práctica, un minipúblico deliberativo podría ser un Jurado Ciudadano, una Asamblea Ciudadana, un espacio de colaboración, un observatorio, un panel comunitario de soluciones o un panel ciudadano. Este manual usará estos términos indistintamente. Cada terminología tiene diferentes beneficios y desventajas, pero lo importante es que entienda que todas son variaciones de la misma idea central.

“

Necesitamos hacer nuestras democracias más inclusivas.

Esto requiere reformas audaces e innovadoras para atraer a los jóvenes, los pobres y las minorías al sistema político.

Una idea interesante presentada por uno de sus ponentes esta semana, el señor van Reybrouck, consistiría en reintroducir la antigua práctica griega de seleccionar parlamentos por sorteo en lugar de procesos electorales. En otras palabras, los parlamentarios ya no serían nominados por los partidos políticos, sino elegidos al azar por un plazo limitado, en la forma en que muchos de los sistemas de jurado funcionan.”

Kofi Annan

New York Times Athens Democracy Forum, octubre de 2017.



Capítulo 1: Para personas con
cargos políticos -
Ayudar a las personas líderes a liderar

¿Por qué apostar por la deliberación?

Mucha gente critica a los políticos electos por “no tener la convicción o carecer de las habilidades de liderazgo para tomar decisiones difíciles”. No es nuestro caso.

Algunos de los problemas difíciles que afrontan las personas líderes:

- 1** Lidiar con la **opinión pública** siempre ha sido un reto, pero las redes sociales lo han convertido en una tarea mucho más complicada. Sabemos que el “gobierno a golpe de Twitter” es algo que todo el mundo quiere evitar y este documento le mostrará cómo.
- 2** **La falta de participación** de la mayoría de la población es la puerta de entrada para el malestar y la insatisfacción. Podría intentar involucrar a la gente, pero su cinismo les echa para atrás. Demostrar a la ciudadanía su habilidad para conectar con la toma de decisiones informada, haciéndoles ver que su voz puede ser verdaderamente escuchada en el proceso, es esencial para superar este problema.
- 3** **La desigualdad en la distribución del poder** es una realidad en todo el mundo. Siempre existirán grupos de interés con la habilidad de hacerse oír por encima del resto. Es necesario por lo tanto contrarrestar estos poderes dando voz y autoridad a gente común con diferentes trayectorias y experiencias de vida.
- 4** **La ciudadanía puede saber más que los gobiernos.** Si bien esto ocurre especialmente en los países en desarrollo, escuchamos ejemplos de esta situación en todas partes. La administración pública puede tener una perspectiva limitada a la hora de resolver un problema, situación que empeora cuando hay escasez de fondos o casos de corrupción. Especialmente en el caso de proyectos impulsados por ONGs que enfrentan dificultades de implementación, esto puede ser una razón de peso para considerar los enfoques presentados en este documento.
- 5** **Corrupción.** Es muy difícil amañar un proceso de sorteo cívico. Añadiendo una nueva voz que no representa a ningún grupo de interés, ni a la administración pública, ni a campañas financiadas mediante fondos opacos, se proporciona al gobierno una nueva herramienta para operar con transparencia.

Para abordar estos cinco problemas, la participación de la gente común es el ingrediente esencial que falta y que permitirá tomar decisiones duraderas que generen confianza, dando a los líderes espacio para actuar en consecuencia.

“

Un proceso que lleva a resultados profundos y genuinos en el que la ciudadanía, en su diversidad, está dispuesta a estar al lado de los líderes políticos y a compartir realmente el peso de la responsabilidad de tomar una decisión difícil, que de lo contrario se haría en solitario.



Las normas de las campañas políticas en los últimos 30 años se han centrado en el control. Las personas candidatas a menudo realizan apariciones públicas que son cuidadosamente revisadas y filtradas por sus asesores en un esfuerzo por controlar el mensaje y dar forma a lo que escucha el electorado.

No está funcionando. En absoluto.

Estar en el poder significa afrontar desafíos incontrolables. Creemos que el más difícil de todos es el hecho de que la ciudadanía no tiene incentivos para adquirir el conocimiento suficiente sobre muchos asuntos y esto le lleva a pensar que existe alguna solución sencilla que usted no está tomando. Y además puede ser (de manera justificada) escéptica y asumir razonamientos enrevesados. Hace más duro un trabajo de por sí complicado.

Los responsables políticos que han utilizado correctamente las Asambleas Ciudadanas y los Jurados Ciudadanos han modificado la visión de la naturaleza de su propio liderazgo. Este no ha consistido en vender a la opinión pública una visión fija sobre los problemas, sino en poner los grandes asuntos sobre la mesa y liderar una discusión pública para escuchar diferentes soluciones potenciales antes de tomar la decisión final.



La opinión pública en bruto tiene demasiado poder e influencia y creemos que este es un problema clave que hay que abordar. **Preguntamos a la gente qué piensa antes de haber tenido tiempo para pensar y esto adquiere una inercia propia.**

Muchos problemas políticos son difíciles de resolver, hacerlo implica costos significativos, y esto hará que algunas personas vean aún con peores ojos las soluciones. Estas personas tienen muchos incentivos para quejarse, y la opinión pública puede ser bastante influenciable. En casi todo el mundo, las elecciones las suele ganar el bando que tiene más dinero: este dato estadístico apunta al hecho de que es bastante sencillo influenciar a la opinión pública con eslóganes que caben en breves anuncios o breves titulares en las redes sociales.

Pero esto no hace que los problemas políticos desaparezcan: si hubiera una respuesta sencilla, asumiríamos que alguien la hubiera aplicado y el problema se habría resuelto. Entonces, ¿cómo pueden superar los gobiernos a la influenciada y agitada opinión pública y evitar así el “gobierno a golpe de Twitter”? Como no lo pueden ignorar, les recomendamos algo mejor: **el juicio público.**

Una idea similar, que nos sirve para pensar y contrastar la idea de la deliberación ciudadana, es la del jurado popular en los procesos judiciales convencionales. En estos casos el jurado afronta decisiones que podrían incluso determinar si una persona acusada de un delito es encarcelada para el resto de su vida. Sin embargo, el jurado popular no debe presentar la justificación de su razonamiento previo a la decisión. En la Asamblea Ciudadana sí es requerido proveer este razonamiento previo a la decisión, justificando la lógica de sus cavilaciones, probando su entendimiento de los hechos y explicando el contexto de la decisión final.

Tome nota de que en *ningún lugar* se aplica justicia simplemente recabando la opinión pública en bruto mediante encuestas que se responden en dos minutos. Si usted fuera arrestado, estoy seguro que no desearía que su culpabilidad o inocencia fueran decididas de este modo. Las personas participantes en una Asamblea Ciudadana son un pequeño grupo que trasciende la opinión pública, pensando y aprendiendo, en lugar de simplemente reaccionando. Este será el enfoque de este manual.

Por supuesto, la opinión pública puede tener un papel en todo esto que exploraremos más adelante. En general, nuestro objetivo es mostrar qué enfoque funciona mejor en cada circunstancia. Establecer una agenda para encontrar áreas de interés público es un buen ejemplo de buen uso de la opinión pública.



“

Una de las principales causas de las protestas a gran escala es que los partidos y los parlamentos han desconectado de los problemas que la gente espera que sus líderes enfrenten: dar visibilidad a estas preocupaciones y ponerlas sobre la mesa es un buen uso que se le puede dar a las herramientas basadas en la opinión pública, normalmente herramientas digitales.

Es importante destacar que esta estrategia puede estar emparejada con los procesos de deliberación ciudadana para ayudar a explorar qué *respuestas* querría la ciudadanía informada que consideraran los parlamentos.”

¿Podemos hacer que la ciudadanía piense cuidadosamente y no actúe en función de un interés propio o de una opinión? Sí. Estamos seguros de poder ayudar creando incentivos para que la ciudadanía explore los problemas con la misma profundidad que usted lo haría, con el propósito de que se llegue a una situación donde un grupo diverso de personas de todas las edades y orígenes puedan apoyar una propuesta propia de común acuerdo y que le pueda ayudar a usted a actuar ante un difícil problema político.

Para nosotros sería un éxito que tanto los gobiernos de izquierda como los de derecha puedan anunciar políticas públicas tras tomar decisiones difíciles, y que lleguemos como sociedad a un punto, en el cual el resto de la población tenga la transparencia y el conocimiento suficiente para estar involucrada y para que estas decisiones difíciles sean aceptadas.

Entonces sí merece la pena avanzar en esta dirección.

“

Tras un proceso deliberativo adecuado, un grupo diverso de gente común estará dispuesto a permanecer al lado de aquellos que gobiernen, y así defender una decisión.

Si usted puede aceptar que **compartir un problema es mejor que tratar de vender una solución única**, entonces este enfoque le puede funcionar.



¿Qué problema estoy dispuesto o dispuesta a compartir públicamente, sin ofrecer mi propio punto de vista sobre su solución?



¿Cuál es el tema en el que más me interesaría tener a mi lado a un grupo de gente común al anunciar una política pública?



¿Es esta la misma respuesta que dio en la página 19? Si no es así, ¿qué ha cambiado?

¿Cuál es mi papel si me meto en esto?

No está entregando poder a una “turba”. Usted va a:

- 1** Ser el autor de la **pregunta** destinada a un grupo diverso de ciudadanos.
- 2** Establecer algunos **límites**.
 - a. p.ej. “El gobierno puede gastar tres millones de dólares en este asunto”
 - b. p.ej. “Haré cualquier cosa dentro de mis competencias. Cualquier cosa fuera de mis competencias será trasladado y se garantizará una respuesta.”
- 3** **Autorizar** y legitimar el proyecto al ser el autor de la pregunta y mostrar claramente al público que tiene la intención de escuchar una discusión profunda e informada antes de tomar una decisión.
- 4** Tomar una **decisión final**. Usted no está “cediendo a otros” la decisión: está siendo el artífice de un proceso más inclusivo que está diseñado para abordar esos grandes problemas enumerados al principio del capítulo.

Como persona representante electa, usted establece la agenda y crea un marco para escuchar antes de tomar su decisión. Este documento le brinda el marco inicial para ayudarlo a lograr este objetivo.

Al revisar el diseño del proceso, sugerimos a las personas representantes electas que piensen sobre “¿Qué tipo de proceso permite a los políticos confiar plenamente en la gente?”



¿Dónde ha funcionado esto?

Un caso al que todo el mundo debería prestar atención es al proceso irlandés. No es uno de nuestros proyectos, pero representa el más claro ejemplo de cómo un gobierno del mundo real puede tomar decisiones difíciles.

Más adelante exploraremos con más detalle cómo en un país tradicional y bastante religioso, un gobierno de derecha fue capaz de explorar reformas en el terreno del matrimonio igualitario y en el de los derechos y leyes del aborto.

Principalmente, lo que hizo el parlamento irlandés fue abrirse para dar un papel relevante a la ciudadanía común. Su primer proyecto implicó combinar 66 ciudadanos seleccionados al azar con una mezcla de 33 parlamentarios, como un ejercicio para generar confianza mutua entre ambos grupos. Posteriormente, el gobierno se aprovechó de un mecanismo por el cual pudo asignar un problema relevante a un grupo de 100 personas seleccionadas al azar. Este grupo de ciudadanos seleccionados por sorteo escuchó docenas de fuentes de información y mantuvo discusiones durante varios meses antes de encontrar posiciones compartidas. Su aporte al parlamento ayudó a los líderes a liderar.

No le pedimos que se posicione sobre estas leyes, sino que simplemente acepte una idea: *¿le parece políticamente difícil y arriesgado poner ese asunto en la agenda?* Si es así, este manual le ayudará a comprender **cómo** ellos pudieron hacerlo.




En Uganda, el gobierno tenía problemas con los programas que no disuadían a las comunidades locales de vivir en un área frecuentemente afectada por inundaciones. En este caso, ni la administración ni las ONGs involucradas tenían la experiencia adecuada que sí se encontraba en el público local con una larga historia sobre el terreno. Abiertos a un nuevo enfoque, una universidad pudo apadrinar un proyecto de investigación en el cual se recogieron aportes de grupos de interés activos, balanceados con un grupo significativo de personas participantes elegidas por sorteo.

Algunas costumbres culturales espinosas, relacionadas en particular con la edad y el género, fueron superadas explicando simplemente cómo el proceso sólo funciona si todo el mundo está involucrado (un hombre no puede ocupar el lugar de su mujer o de su hijo mayor, por poner un ejemplo).

Al comienzo, el proceso se limitó a recopilar información sobre un conjunto de opciones presentadas por el gobierno. Al hablar con grupos de interés y con la gente del lugar, descubrieron que estas opciones no se adecuaban al contexto local.


Al finalizar, la política del gobierno se implementó teniendo en cuenta los matices y comprendiendo cómo se manejan las personas en tiempos de inundación. Como resultado, con conocimiento del gobierno, se permitió a los agricultores acceder a los campos (trasladaron sus hogares a tierras altas mientras seguían trabajando las zonas inundadas; prefirieron desplazarse cada día para volver con el resto de su familia fuera de las zonas afectadas), evitando así prohibiciones innecesarias y la intervención de tierras en uso.





La clave en cada caso fue compartir la decisión y hacerlo de una manera que implicara dar tiempo suficiente y ofrecer acceso a la información a una pequeña muestra aleatoria de la población elegida por sorteo cívico. Administrando el proceso adecuadamente, estas personas serían quienes explicarían el razonamiento que subyace tras su recomendación al resto de la población.

Vivimos tiempos en los que hay una tendencia popular a irrumpir en el orden político mediante personas ajenas al escenario habitual que son vistas (¡con razón o no!) como “antipolíticas”. Este manual trata de responder a ello de manera sensata y constructiva y no solo como un ejercicio más de cara a la opinión pública.



¿Cómo resolver el problema?

Introduciendo seis principios.

Pensamos que existen seis problemas relacionados con la manera en que el sector público enfoca habitualmente la participación, y estos mismos se convierten en sus problemas.

La próxima vez que piense “*necesitamos consultar a la gente sobre este tema*”, por favor reflexione sobre estos puntos:

1 **La diversidad de perspectivas y experiencias vitales es más importante que el volumen de personas involucradas.** *Poca gente pensando es mejor que mucha gente gritando:* la participación no es solo una ley de grandes números. Los gobiernos a menudo dicen haber hablado con miles de personas, pero esto puede haber ocurrido mediante una simple encuesta que no hace que las personas se sientan escuchadas. Piense en la analogía del jurado anterior: quizás un número menor de personas pensando es una mejor opción, especialmente si la población general se identifica y confía en este pequeño grupo.

2 **Necesitamos compartir abiertamente el problema.** No puede simplemente vender a las personas una solución. Necesitamos superar la reticencia a decir que hay cosas para las que no tenemos una solución clara. Muchas veces, cuando los gobiernos realizan consultas sobre borradores de medidas, estos apenas se ven modificados por el proceso en sí. **Hacer una pregunta clara** debería ser una parte central de cómo hacemos democracia más allá de las elecciones.

3

Demasiada opinión, insuficiente reflexión. Una mejor decisión llega cuando las personas consideran un rango de fuentes de información y puntos de vista, no sólo de aquellos con los que están de acuerdo. Piense en intentos pasados de involucrar a la comunidad y pregúntese cuántas personas apoyaron la discusión con hechos o demostraron que habían considerado un rango de perspectivas diferentes. Cuando un proceso deliberativo le entrega sus recomendaciones y las sustenta con la información en la que ha confiado, le proporcionará una mejor comprensión de por qué sostienen esa visión, ayudándole a responder y a tomar una decisión más duradera.

4

Necesitamos buscar un equilibrio entre las voces insistentes y las voces invitadas. Los gobiernos no pueden evitar escuchar a las personas más activamente interesadas. Ofrecer una oportunidad para comentar o enviar propuestas, asegura que usted escuche a los que tienen intereses en juego, un grupo que improbablemente representa de forma amplia a la comunidad y sesgado a la hora de informar sobre lo que el público en general opina sobre una política en concreto. Necesita un proceso equilibrado para escuchar ambos grupos.

5

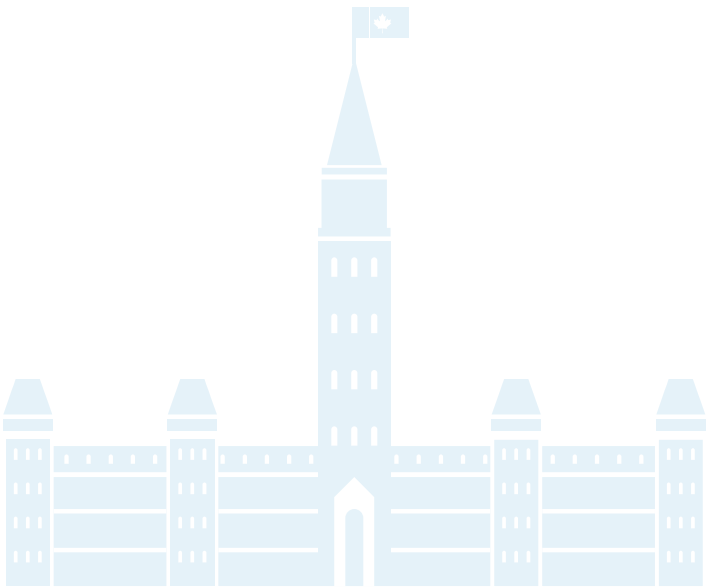
Participar no tiene sentido si creemos que la decisión ya se ha tomado. A menudo es el caso, por lo que debemos ser claros desde el comienzo sobre qué aspectos de la decisión ya están decididos y cuáles son las partes donde aún se puede tener un verdadero impacto. La gente común necesita un incentivo para participar (¡los bulliciosos vendrán de todas maneras!). Dígales **qué hará con su decisión (deje claro dónde está la autoridad)**, incluyendo las fechas y los tipos de respuesta, y atraerá a un público diferente.

6

Todo esto requiere **tiempo** y sentirse apurado afecta la confianza del público. Si tiene un problema que lleva una década, ¿por qué no dar a la ciudadanía seis meses para explorarlo y ver cómo lo abordan?

Estos principios pueden parecer obvios, pero nuestra experiencia en diferentes lugares del mundo nos dice que la mayoría de las consultas públicas tan siquiera cumplen con uno sólo de estos principios. Como consecuencia, la gente traslada su malestar a otros espacios de forma improductiva.

? **En una decisión importante reciente donde hubo participación pública, ¿cuántos de estos principios cree que se cumplieron? ¿Qué cambio habría marcado la diferencia de forma más relevante?**



¿Qué necesita hacer para que esto funcione?

No se trata solamente de leer este manual. Necesitamos preguntarle dos cosas:

¿Cuándo está dispuesto a compartir la decisión?

En relación a la misma, ¿está dispuesto a responder a cualquier pregunta que la comunidad le pueda hacer, públicamente y en detalle?

Estas no son preguntas trampa. Hay algunas preguntas para las cuales los gobiernos pueden sensatamente **no** estar dispuestos a responder en un momento determinado.

Le mostraremos un ejemplo relacionado con un asesor ministerial centrado en cómo financiar el transporte público. El asesor señaló que tenía confianza en nuestra capacidad de ejecutar un sorteo cívico para seleccionar aleatoriamente un grupo verdaderamente diverso de la población. Tenía confianza en que podríamos hacerlos interactuar con una amplia gama de fuentes en disputa. Tenía confianza en que se encontraría una posición común en torno a una solución lógica. Su preocupación era que una de esas soluciones lógicas a la que podrían llegar, nunca sería aceptada por sus compañeros del partido. De esta manera, aunque estaba dispuesto a compartir la decisión, no estaba dispuesto a responder a algunas posibles preguntas. Esta es una buena razón para no seguir adelante con el proceso.

Estas son las dos decisiones críticas importantes que debe tomar antes de pedir a su departamento que actúe basándose en estos principios: ¿qué pregunta quiere hacer a la población? Y, ¿qué compromiso público relacionado con la resolución de la misma está dispuesto a dar?

Una nueva forma de pensar: no hay respuestas “correctas”

Existen pocas, si es que existen, decisiones “correctas” para un gobierno; en cambio, la decisión ideal es aquella que refleja una posición de apoyo informado de una amplia sección transversal de la comunidad.



Usted ha sido elegido o elegida para el cargo por haber dejado claro ante su comunidad que tiene respuestas definidas. Esto es bueno. Este mecanismo no es una solución para usar indiscriminadamente. Es una opción complementaria para cuando tiene un problema difícil y no puede vislumbrar una solución para ganar la confianza del público.

La seguridad pública y la delincuencia configuran un tema adecuado. Si usted no endurece las leyes, podrían acusarle de “dormirse en el cargo” y de “no proteger a los niños, niñas y familias”; pero si hace lo contrario, podría igualmente ser acusado de sólo reaccionar, de usar la policía a la ligera o de ser paternalista. Contrate personas expertas que le aconsejen sobre la política a seguir y la escéptica opinión pública pensará que lobbies y donantes están detrás. Tiene todas las de perder.

La política energética es a menudo un tema difícil dado que nuestra manera de pensar basada en la opinión pública consiste en querer que todo sea renovable y gratis al mismo tiempo. Si usted tiene una fuerte preferencia política por un enfoque determinado, entonces debería tomar una decisión como normalmente hace. Si usted está abierto a cualquier solución, entonces debería beneficiarse de preguntar a su comunidad cómo quiere definir la política en sí. Tanto si su respuesta tiene que ver con poner mecanismos de precios e impuestos, como si se trata de subsidios o inversión directa, usted no debe preocuparse si acepta que no hay una decisión “correcta”, simplemente una que funcionará para su comunidad.

Pero para hacer esto necesitará conocer el punto de vista del público informado.

El gran cambio: opinión pública vs. juicio público

Por lo general, se brinda información a los líderes en forma de encuestas de opinión pública (y resultados electorales, por supuesto). Son opiniones de la gente que se recopilan, a menudo a corto plazo, sin mucha reflexión e información sobre el asunto. Si bien esto puede tener ventajas en las campañas, puede hacerle a uno la vida difícil cuando está en el cargo.

No es culpa de la gente o de ustedes como políticos. Es el resultado del sistema político que tenemos establecido. Pero el problema fundamental con esta forma de tomar decisiones públicas es que es sensible al input incorrecto. Las decisiones se toman teniendo en cuenta la *opinión pública* y no la *reflexión o el juicio del público*.


Mientras la opinión pública nos brinda las respuestas que primero le vienen a la gente a la cabeza (en 1-2 minutos), la reflexión pública establece respuestas tras 30-50 horas de haber tenido acceso a diferentes fuentes de información, pensamiento crítico y deliberación con otros diversos miembros de la comunidad.

Esta combinación de tiempo, información y deliberación genera una profunda comprensión de un tema y de los matices, costos y beneficios involucrados en la toma de decisiones públicas difíciles.



Las personas participantes probablemente se tendrán que enfrentar a la necesidad de cambiar de opinión. Esto es algo bueno, porque tendrán luego que explicar esta incómoda experiencia a otras personas.

Esta es la clave para mejorar la democracia. Necesitamos que más gente se apropie de las decisiones y no dejar a una o dos personas en el gobierno que carguen con ellas en solitario.



La distinción entre opinión pública y reflexión pública deja claro los problemas en relación a la forma en que actualmente “hacemos democracia”. La opinión pública recompensa la capacidad de persuasión de una idea en un medio ambiente carente de profundidad crítica y amplitud reflexiva. Hace más difícil que los políticos electos puedan llevar adelante complejas y equilibradas decisiones de largo plazo debido al imperativo electoral cortoplacista. Esto lleva en definitiva a un ecosistema político más polarizado y partidista.

Crear un proceso basado en la deliberación ciudadana, no sólo mejora la aportación de la gente común como complemento a los órganos políticos electos. Mejora la habilidad de estos órganos para tratar adecuadamente decisiones difíciles, añadiendo una nueva voz al discurso público: la de la gente común. Los gobiernos suelen escuchar a los representantes de los colectivos con bajos ingresos y esta es una manera de involucrar a la gente directamente afectada, no sólo a los que actúan en su nombre. El conjunto de la población notará la diferencia.

El objetivo es crear una comunidad cohesionada mediante el análisis costo-beneficio, el compromiso y el consenso, otorgando a la sociedad la habilidad de tomar decisiones difíciles.

Es posible restaurar la confianza de la sociedad en las decisiones políticas permitiendo que la gente explore los costos y beneficios y manteniéndose abierto a responder a sus puntos de vista informados.

Cuándo NO usar este planteamiento

La regla de oro es que aún no haya tomado la decisión.

En segundo lugar, el problema no puede haberse vuelto tan controvertido como para pensar que la frase anterior (la regla de oro) no es cierta. Si esto fuera así, las partes que mantienen posiciones opuestas a las suyas necesitarán asociarse con el **proceso** como un modo de mover fichas más allá de la situación de empate.

En tercer lugar, asegúrese de tener tiempo. La ciudadanía que se sienta de alguna forma presionada para tomar una decisión pensará que hay “gato encerrado” y será propensa a manifestar su desconfianza.



Por el propio diseño, es operacionalmente imposible conseguir que un grupo de gente elegido de forma aleatoria respalde una decisión que no apoya. Esta es una medida clave de integridad. Si hay un sentimiento generalizado en la comunidad de que usted tomará una decisión prefijada pase lo que pase, entonces no es el momento.

Piense en las respuestas que dio en las páginas anteriores, cuando eligió un asunto difícil:



¿Ya ha tomado una decisión sobre ese asunto? O acaso, ¿tiene una solución preferida de antemano? ¿Podría renunciar a ella?



¿Es un tema controvertido? ¿Ha estado en la portada de los periódicos varias veces en los últimos dos meses?



¿Tiene al menos 5 meses para tomar la decisión definitiva?

¿Por qué usar el sorteo cívico?

Esta sigue siendo la pregunta más común que nos hacen los líderes políticos. ¿No podríamos hacer el proceso con personas pertenecientes a grupos de interés (los cuales están montando jaleo y necesitan ser apaciguados)?

No.

Una selección de ciudadanía aleatoria estratificada (proporcional a criterios básicos poblacionales como la edad, el género o la ciudad de procedencia) sigue siendo la mejor manera que hemos encontrado de reunir genuinamente a un grupo representativo de gente.

Un problema esencial relacionado con gran parte de la participación y de la acción de los grupos de presión es que las voces más insistentes son las que dominan. Anuncie una nueva regulación para la industria y usted oír a aquellos más indignados por la decisión y a aquellos más perjudicados: hay una clara desigualdad en la distribución del poder en todas las sociedades que los procesos de participación gubernamentales pueden amplificar. Aún así, usted debe escuchar lo que estos grupos tienen que decir. Pero le recomendamos equilibrar su aportación a través de una muestra representativa de la comunidad, añadiendo así una nueva voz.

Hoy estos grupos de presión, a menudo con posiciones completamente opuestas, acuden a su puerta y son muy difíciles de contentar.

Ofreciendo la oportunidad de presentar su punto de vista a un grupo de gente común, usted otorga a todos ellos una justa escucha y le da a usted la oportunidad de contemplar una visión meditada donde la comunidad encuentra un punto de acuerdo entre todas las posiciones.

Esto genera a la vez buenas políticas públicas y un modo adecuado de ejercer la política.

En los países que tienen un sistema de jurado popular, este tiende a ser una institución de confianza, y así el sorteo se aprovecha de esta confianza. Incluso sin jurado popular, la gente confía en el sorteo en los juegos de lotería y en las competiciones deportivas por ser algo muy difícil de amañar.

Y lo más importante es el resultado: más allá de las voces de las élites y de los activistas, la selección aleatoria trae a personas sin interés particular en el asunto a tomar la decisión. **La voz de esas personas, tranquila y compartiendo lo que han aprendido, está prácticamente siempre ausente hoy en día.**



Encontrar un camino a través de los desafíos que enfrenta cada comunidad, implica tomar decisiones complejas y equilibradas que van más allá de la opinión pública y las “listas de deseos”. Una comprensión más informada de los desafíos y las oportunidades puede poner al descubierto el nivel de tolerancia que tienen los residentes a los cambios en su comunidad local. El desafío es escuchar a la gama completa de miembros de la comunidad, de los grupos de interés y de las diferentes generaciones, no solo a grupos con intereses particulares o a las voces más ruidosas y activas dentro de la comunidad.

Cuando la comunidad ve a “*personas como yo*” participando en ejercicios de co-decisión de alto nivel, es mucho más probable que confíen en el complejo equilibrio de costos y beneficios que debe realizarse. Esto faculta a los actores políticos tradicionales, los representantes electos, para proponer soluciones a complejos o controvertidos problemas. Complementa su papel mejorando amplia y significativamente el proceso democrático.



¿En quién (o qué) confía más mi comunidad hoy en día?

p.ej. en los países islámicos, un sorteo simple realizado por un imán (la selección aleatoria expresada como “la elección de Dios”) es visto como algo en lo que la mayoría de la gente tiene fe.



¿Confía su comunidad en algún procedimiento de selección por sorteo como la lotería o el sorteo para combinar equipos en competiciones de fútbol?

¿Qué es la deliberación?





En su forma más simple, la deliberación involucra a las personas participantes en una discusión equilibrada por el acceso a fuentes de información lo más diversas posibles, en la cual tienen las mismas oportunidades de hablar y contribuir.

La deliberación ocurre en los parlamentos. A la hora de enfrentar difíciles procesos de toma de decisión, usted debería esperar que la ciudadanía que reporte a los parlamentos, aplique los mismos estándares.

La deliberación se puede realizar individualmente o de forma colectiva. Ambas tienen valor. Pero cuando existe suficiente tiempo, creemos que explorar los costos y beneficios, así como los compromisos que conlleva una decisión, tiene más relevancia si se hace en grupo.

¿Qué pasa con los medios de comunicación?

En todo el mundo, una gran variedad de medios de comunicación tienen una cosa en común: están muy seguros de que sus lectores y espectadores harían un mejor trabajo que las personas que ocupan los cargos electos. Esta metodología le permite estar de acuerdo con ellos: cuando usa el sorteo cívico, está involucrando a sus lectores. Debería decirles esto.

Los medios son un socio importante porque ayudan a contar la historia de estas 30-150 personas y compartirla con una población mucho mayor. Como un principio básico, le interesa que los medios conozcan a las personas participantes pronto, antes de que hayan tenido tiempo de formarse una opinión definida. El propósito de esto es mostrar a los lectores que “personas como yo” están involucradas en esta decisión.



Jay Weatherill, ex primer ministro de Australia del Sur en el Jurado del Ciclo de combustible nuclear de Australia del Sur en 2017.

¿Cómo llevar a la democracia más allá de las elecciones?

1 Elija un problema de largo plazo bloqueado por la opinión pública.

2 Solicite que su departamento diseñe un proceso basado en algunos de los consejos de este manual.

3 Póngase en contacto con nosotros, le ofreceremos consejos y le ayudaremos a conectar con un socio local familiarizado con este enfoque.

UNDEF

The United Nations
Democracy Fund



FNUD

Fonds des Nations Unies
pour la démocratie



Geelong Jury Agreements

Nicole




Like it

I'm 60-80% comfortable with what I have seen and heard today, some small changes required, but mostly happy



Capítulo 2: Para la dirección de los Departamentos - ¿Se dan las condiciones adecuadas para que usted apruebe un proyecto de Asamblea Ciudadana?



Se puede involucrar a la comunidad en la toma de decisiones públicas de muchas formas diferentes. Este manual le ofrece diversos enfoques para poder hacerlo bien, mejor que bien o de la mejor manera posible. Los principios deberían ayudarle a evaluar lo que ya está haciendo y a la vez sugerirle formatos completamente nuevos que puede que nunca antes haya visto.

No todos los proyectos necesitan una deliberación de largo recorrido. En muchos casos incluso esta clase de procesos **no** son adecuados. Esto ocurre normalmente en el caso de que los principios clave (Pág. 38-39) puedan verse claramente comprometidos para hacer el proyecto realidad. En estas situaciones, usted puede mejorar otras formas de participación para hacerlas más deliberativas.

El objetivo de hacer que las encuestas y los “town hall meetings” sean **más** deliberativos, es canalizar la visión productiva de la comunidad de una manera que sea útil para usted como responsable institucional. Las encuestas son familiares para el personal pero no siempre son útiles. Usted puede conseguir éxitos rápidamente realizando pequeños cambios en su enfoque. Incluyendo a la comunidad y dándole la capacidad de **compartir y resolver problemas**, usted aleja el debate público de las discusiones acaloradas para ir hacia soluciones basadas en la búsqueda de posiciones en común informadas.

Cuándo **no** hacer un proyecto de gran formato

Como se mencionó, hay circunstancias claras en las cuales las deliberaciones de larga duración no son adecuadas o no son posibles en absoluto. Más abajo están los criterios clave que pueden dinamitar una deliberación de larga duración. Se enfrentará a situaciones en las que un líder electo puede pedirle organizar un Jurado después de haber visto un ejemplo exitoso en otro lugar. Aquí le mostramos cuándo decir que no:

Bandera roja #1: Tiempo

Se requiere una cantidad considerable de tiempo para operar y ejecutar adecuadamente un proyecto deliberativo de larga duración. Las personas participantes a menudo requieren más de 30 horas (mucho más que un solo día y mejor cuando se extiende durante 2-3 semanas entre reuniones para ayudar a que las personas puedan llevar un ritmo más tranquilo y poder pensar), estar suficientemente informadas (esto significa que **la gente** esté satisfecha de haber considerado la cantidad correcta, amplitud y profundidad de las fuentes de información), discutir los diferentes puntos de vista entre ellas y finalmente generar acuerdos sobre recomendaciones. Esto significa que las situaciones en las que se deben tomar decisiones rápidamente no son adecuadas para este estilo de proyectos de Asamblea Ciudadana.

Con menos tiempo, puede hacer ajustes de alcance o de escala para limitar los tipos de decisiones que se piden al grupo. En estas situaciones, es importante ser transparente justificando razonadamente cualquier limitación en el alcance.



Cuando las personas sienten que están siendo deliberadamente forzadas o limitadas de alguna manera, se vuelven escépticas y desconfían del proyecto en su conjunto (acabando con el propósito del mismo).

Por ejemplo, es posible que desee tener un aporte deliberativo en relación a la construcción de un nuevo aeropuerto, línea de tren o un proyecto similar de gran infraestructura. Sin embargo, la decisión de construir un aeropuerto ya ha sido tomada y tiene un pequeño margen de tiempo para completar el proceso. Podría entonces limitar el alcance del proyecto a una parte específica de la decisión: una pregunta aceptable que refleje mejor la parte de la decisión que sigue aún abierta a ser modificada.

Una *encuesta deliberativa* que sugiera algunas soluciones potenciales requiere un margen de tiempo más corto y puede capturar posiciones cambiantes sobre un tema, pero no tendrá el mismo impacto que una recomendación que los ciudadanos puedan hacer suya y apoyar.

Por ejemplo, a un gobierno le gustaría abordar un problema presupuestario:

- Las encuestas pueden recopilar puntos de vista sobre valores y prioridades, durante un período de 1-3 meses.
- Una amplia consulta a la comunidad puede proporcionar estudiados e informados puntos de vista extra, durante un período de 1-2 meses.
- Una encuesta deliberativa proporcionará estudiados e informados puntos de vista antes y después de un período de deliberación, después de algunas lecturas previas y un fin de semana en persona con presentaciones de personas expertas hablando sobre 3-4 alternativas que se presenten para su consideración.
- Una deliberación tipo Jurado Ciudadano obtendrá recomendaciones sobre una pregunta como por ejemplo “¿Cómo podemos gastar dentro de nuestras posibilidades?”, pero tomará ~ 3-4 meses para su planificación y otros ~ 3-4 meses para su desarrollo.

Bandera roja #2: Contexto político

Esta no es una estrategia de última hora para cuando un problema se vuelve muy controvertido: la gente pensará que el gobierno trata de evitar la decisión y que no escucha de verdad. De forma análoga, un proyecto o asunto que se pueda identificar con una campaña previa es por definición impracticable. La gente se dará cuenta enseguida y el proceso perderá por completo su legitimidad, socavando cualquier esfuerzo por compartir el problema y probablemente también futuros proyectos de deliberación.

Los procesos deliberativos se centran en un cuidadoso acuerdo de posiciones, el cual se verá quebrantado si el proceso es puesto en el foco de un polarizado desacuerdo político. No porque las personas participantes sean incapaces de resolver un problema, de otra manera intratable, sino porque la presión adicional hace más difícil para la gente común seleccionada por sorteo, considerar de manera paciente y apropiada todos los ángulos de un argumento y alcanzar un acuerdo. Para poder trabajar en estos casos es necesario abordar la bandera #4 adecuadamente.

Bandera roja #3: Amplitud de la decisión

Algunas decisiones afectarán a un país o Estado entero. Estas decisiones deben incluir a personas de todas partes y no solo de las principales ciudades. Por ejemplo, si está tomando una decisión sobre el gasto en grandes infraestructuras para el estado, pero no puede organizar un proceso lo suficientemente amplio como para incluir personas de regiones y áreas rurales (a las que sea relevante incluir), entonces deberían cambiar el formato. El no incluir a personas afectadas por la decisión es una manera segura de socavar el proceso.

Bandera roja #4: Cuidado con los partidos de la oposición opuestos al método

Es importante que incluya a todos los partidos políticos en el proceso. Recomendamos encarecidamente sesiones informativas a los partidos de la oposición para acompañarles en el proceso y mostrarles oportunidades para contribuir. Los oponentes hostiles pueden impactar en la voluntad de la gente a la hora de participar o aumentar el escepticismo sobre los compromisos de implementación. Involucre a grupos bipartidistas orientados en la reforma democrática u otras respetables organizaciones apolíticas (esto varía mucho de un país a otro) para informar a los políticos de todas las corrientes antes de que el proyecto sea comisionado.

Bandera roja #5: Fuerte interdependencia entre áreas de gobierno

Algunas decisiones se pueden situar en la intersección entre dos áreas de gobierno. Esto requerirá que **ambas** direcciones estén implicadas. Si los ciudadanos no pueden obtener respuestas a sus preguntas, la confianza en el proyecto se verá erosionada. Si usted compromete la autoridad de las recomendaciones hechas para la gente común, por no contar con la aprobación cooperativa de otras áreas, usted socavará la confianza tanto en su propio gobierno como en los procesos deliberativos en general.

Bandera roja #6: Resultado no controlado

Debe estar preparado para **cualquier resultado**. Usted no será capaz de moldear la decisión final del grupo y debe estar preparado para **responder a todas** las posibles recomendaciones (no quiere decir que las tenga que aceptar). Si el gobierno no puede aceptar esto, entonces es necesario limitar el alcance del formato.

Bloqueos habituales

A continuación se presentan algunos bloqueos habituales que surgen cuando se intenta iniciar un proceso deliberativo de larga duración. Se proporcionan respuestas que le ayudarán a explicar cómo este tipo de procesos pueden jugar un papel positivo y complementario en la toma de decisiones públicas.

Bloqueo habitual: “No resolverá el problema”

Respuesta: Si los métodos que ha usado previamente le funcionaron, entonces no necesita un proceso deliberativo de gran formato.

Pero si está atascado y sus enfoques anteriores no han producido una conversación útil y reflexiva, entonces vale la pena intentar algo nuevo. Este proceso (si se realiza por completo) traerá voces inusuales a la discusión, y comenzará a abordar el problema con mayor profundidad.

Nuevas perspectivas aportan nuevas ideas que impulsan opciones sencillas, rápidas e implementables y proveen una guía sagaz a largo plazo.

Usted recibirá recomendaciones bien informadas que podrá explorar. Esto dará a los funcionarios encargados un punto de partida para trabajar, proporcionando una clara orientación sobre lo que la ciudadanía quiere.

Bloqueo habitual: “Aún así, los activistas más enfáticos acabarán participando ¿cómo lidiar con esta situación?”

Respuesta: Las personas buscan de los demás el apoyo y la validación de sus ideas. En un proceso de Asamblea Ciudadana es poco probable encontrar activistas. Esto es debido a la naturaleza de la estratificación sorteada, la cual diluye el poder de las personas activistas al estar estas involucradas en proporción con el resto de la población general (serán parte de la conversación, pero no toda la conversación).

Además, el resto de participantes abordarán el tema con pensamiento crítico y paciencia.

Por si esto fuera poco, el formato mezcla a las personas participantes que apoyarán sus respuestas en evidencias. El tamaño del grupo y la facilitación influenciará en cómo se incluye a posibles activistas en el diálogo.



Bloqueo habitual: “No tenemos los recursos necesarios”

Respuesta: La democracia deliberativa de gran formato requiere un gran compromiso de tiempo y dinero. Hay opciones para reducir los costos generales, como por ejemplo incluir el uso de plataformas on-line (para seminarios web) y encuestas deliberativas.

El tiempo requerido por la organización para preparar toda la documentación de contexto depende de la cantidad de información disponible. Si bien es una gran dedicación inicial de tiempo, tener estos documentos será una ayuda inestimable en el futuro, ya que permiten a la organización gestionar sus desafíos y oportunidades facilitando su entendimiento por parte de la ciudadanía.

La inversión inicial tendrá un retorno masivo en los siguientes 2-3 años a medida que las recomendaciones del Jurado Ciudadano se trasladen al resto de la ciudadanía.

Los beneficios a largo plazo incluyen:

- Aumento de la confianza mutua entre los responsables políticos y la ciudadanía.
- Mayor comprensión compartida de desafíos y oportunidades.
- Ideas nuevas, bien informadas, reflexionadas y listas para la implementación (con gran apoyo de la ciudadanía en términos generales)



Bloqueo habitual: “No tenemos el mandato desde arriba”

Respuesta: No se puede comenzar un proceso deliberativo en democracia sin el apoyo de aquellas personas que pueden tomar las decisiones. Es importante que invierta tiempo, antes de comenzar el proceso, en educar y promover sobre los beneficios (a corto y largo plazo) de la deliberación ciudadana. Tómese el tiempo para que los que toman las decisiones de alto nivel se unan antes de embarcarse en un proceso como este. Se le debe dar la influencia necesaria, de lo contrario estará remando en contra del proyecto y acabará dañando su reputación organizativa.

Bloqueo habitual: “Es demasiado arriesgado; no podemos controlar la respuesta”

Respuesta: Si bien los responsables electos no pueden controlar al Jurado o panel de recomendaciones, sí pueden controlar cómo y cuándo se implementan las recomendaciones. Es importante que cada recomendación sea adecuadamente considerada por aquellas personas que toman las decisiones finales con el tiempo y la atención necesaria. Algunas recomendaciones simplemente no será posible implementarlas (por la legislación, otras políticas en marcha, etc.), pero esto debe ser claramente comunicado a los ciudadanos de forma transparente.

A menudo, los responsables electos encontrarán que la respuesta de las personas participantes es muy razonable, racional y ponderada. Los grupos seleccionados al azar abordan las tareas de forma bastante a diferencia de como lo hacen los activistas auto seleccionados, y es por esto que no se debe temer la respuesta de este nuevo tipo de participación.

También es beneficioso que las personas responsables de la toma de decisiones asistan al proyecto como observadoras para asegurarse de que valoren el tiempo dedicado, esfuerzo y compromiso de las personas participantes. Esto les hará ver los debates a los que se enfrentan los participantes al sopesar los pros y los contras, los desafíos y las consideraciones que hacen. Las personas encargadas de la toma de decisiones verán cómo se desarrolla y explora cada idea, y podrán comprobar que no son ideas inventadas sino trabajadas.

Bloqueo habitual: “Demasiado técnico. La gente de la calle no lo entenderá”

Respuesta: Es importante comunicar la misma información de diferentes formas. Tanto textos como gráficos o incluso conversaciones presenciales en grupo pueden ser útiles para garantizar que los aspectos técnicos se entienden lo mejor posible. Se sorprenderá gratamente al ver cómo la gente común puede comprender información bastante técnica cuando se les da el tiempo para asimilarla adecuadamente. También suelen hacer muy buenas preguntas sobre el trabajo habitual que ayudan a la organización a mirar desde diferentes ángulos un problema que se arrastra desde hace tiempo.



Bloqueo habitual: “Los políticos han sido elegidos o nominados para tomar decisiones, es su trabajo y no se pueden excluir del proceso de decisión”

Respuesta: Los procesos deliberativos son complementarios a los sistemas políticos existentes. Esto significa que las personas encargadas de tomar decisiones están involucradas en establecer los parámetros dentro de los cuales las personas participantes trabajan y finalmente toman la decisión final, así como si implementarán o no las recomendaciones de un proceso deliberativo. Siguen siendo centrales en el proceso de decisión.

Bloqueo habitual: “Los grupos de interés y los grupos de presión deben estar involucrados”

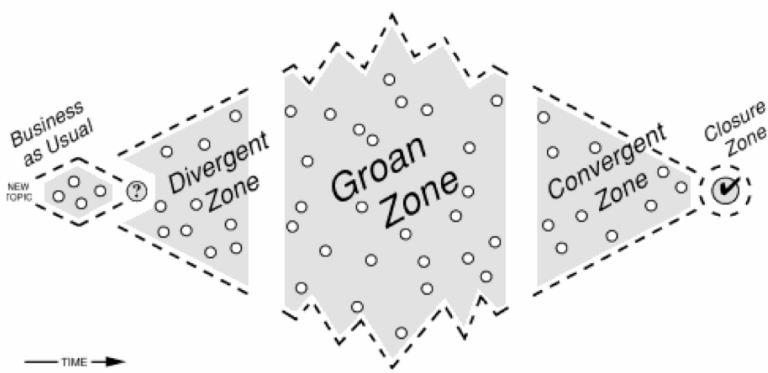
Respuesta: Los grupos de interés y de presión tienen múltiples vías de participación. Pueden ser parte de un grupo de referencia, pueden aportar información, pueden proporcionar su propia respuesta para la consideración del jurado, pueden tener la oportunidad de recomendar ponentes o incluso realizar presentaciones a las personas participantes, y también siempre pueden ser observadores durante el proceso.

Bloqueo habitual: “No podemos compartir toda la información ‘confidencial’ requerida”

Respuesta: No puede emprender un proceso deliberativo si no está preparado para compartir el problema en su totalidad. Si a pesar de esto desea abrir una parte específica del proceso, deberá dejar muy claro por qué algunas partes son confidenciales o están prohibidas. La transparencia es clave aquí (como lo es durante todo el proceso).

¿Qué esperar?

Los procesos deliberativos requieren un tipo de proceso dentro de un grupo, que puede ser difícil de imaginar si no lo ha visto antes. Este gráfico es una explicación habitual para entender qué puede esperar de las personas reunidas durante los meses de reunión, desde el primer día hasta que las recomendaciones sean entregadas.



Sam Kaner - Guía de facilitación para la toma de decisiones participativas

Picture: Nuevo tema. Manera habitual. Zona de divergencia. Zona de sufrimiento. Zona de convergencia. Zona de cierre.

Este gráfico compara la forma habitual de hacer las cosas, con lo que suele ser una deliberación más larga y el proceso para alcanzar acuerdos.

Pasos a dar en un proceso:

- Recopilación de información, interpelación y evaluación (la zona divergente). Esto implica que las personas participantes recopilarán inicialmente información, escucharán a los ponentes, considerarán qué información les falta, solicitarán más ponentes y, en última instancia, decidirán qué información es importante para su decisión.
 - Consolidación de información y tematización (zona de sufrimiento). Esto implica que los participantes detengan la fase de recopilación de información del proceso. Se conoce como la zona de sufrimiento porque es difícil: ahora necesitan comenzar a tomar decisiones relacionadas con las recomendaciones iniciales. Se pasa de solicitar más información a comenzar a decidir cómo se responde a la pregunta.
 - Toma de decisiones (la zona convergente). Esto implica que el grupo decida cómo van a responder la pregunta y proponga sus propias recomendaciones, respaldadas por las razones y la evidencia que los llevó a esta posición. Tendrán que tomar decisiones sobre lo que el grupo apoyará o no apoyará.
 - Llegar a un acuerdo (zona de cierre). El grupo finalmente deberá llegar a un acuerdo sobre las recomendaciones que se incluirán en su informe final.
-

¿Cómo encajar el proceso con una participación más amplia de la comunidad?

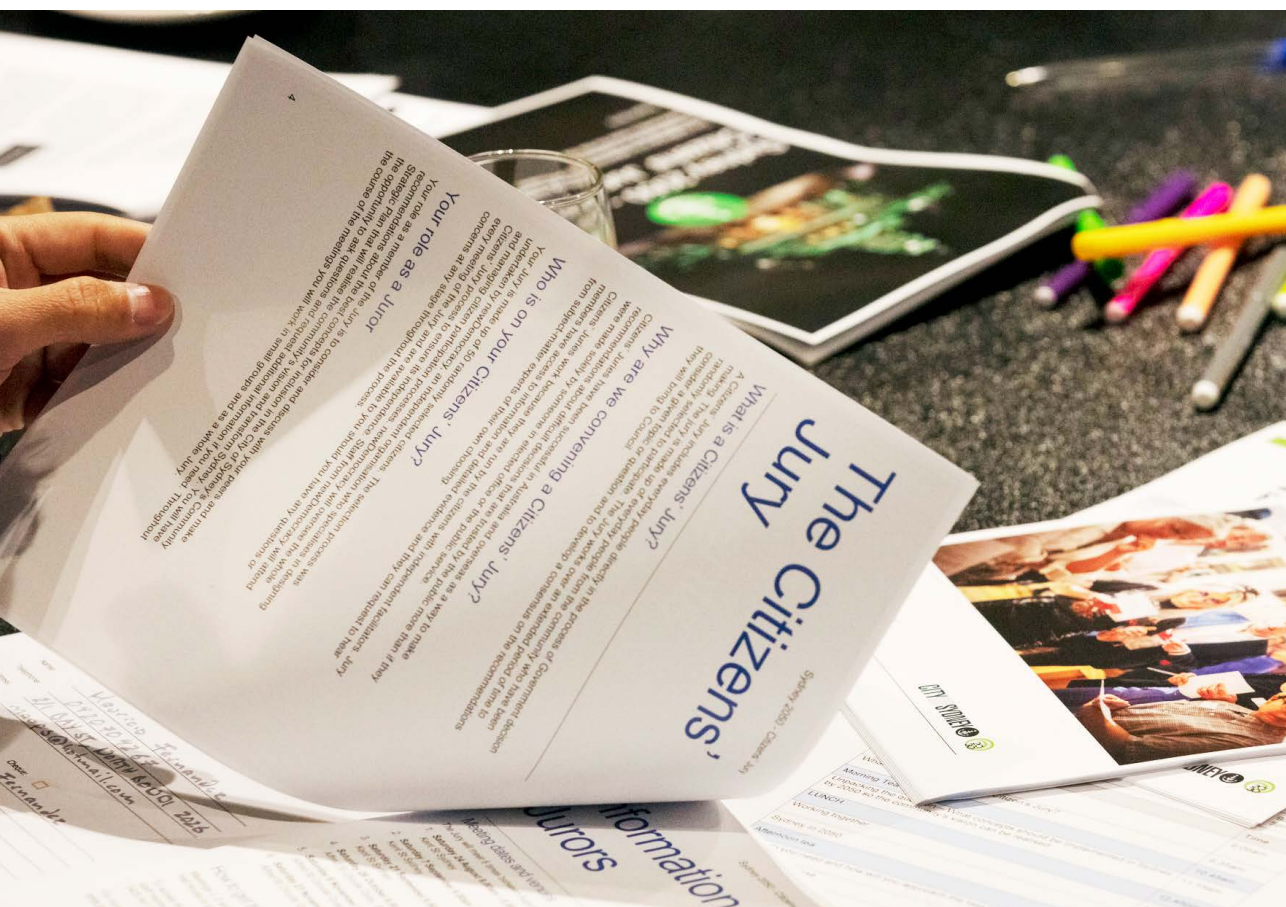
Una estrategia de participación más amplia debe contribuir al proceso deliberativo. Cuanta más información tengan las personas participantes, mejor preparadas estarán para tomar una decisión. Puede preceder su proceso deliberativo con una participación más amplia que reúna puntos de vista y valoraciones sobre el tema para enriquecer así la deliberación. El proceso adquiere una arquitectura en forma de embudo.



¿Por qué no todos los proyectos son iguales?

Queremos que la gente tome una decisión informada y por ello la calidad y el tipo de información variarán según el tema. La gran variedad de decisiones que los gobiernos deben tomar y los diferentes aportes que requieren, genera una gama muy amplia de opciones de participación. El contexto de cada proyecto no solo dará en última instancia forma a la decisión final en sí misma, sino también a los procesos que se desarrollen en el camino. Estos varían en función de cuántas personas estén involucradas en la decisión, del tiempo que tengan para tomar la decisión y de qué nivel de autoridad o rol complementario desempeñen en las instituciones políticas ya establecidas.

¿Qué papel tendrá mi equipo?





Su departamento aportará sobre todo al comienzo del proceso. La responsabilidad principal de su equipo es generar los recursos de información de contexto que muestren el problema desde su perspectiva. Debe compartir el problema, lo que sucede actualmente, las ideas que tiene para lo que podría suceder y a quién o quiénes ven que pueda afectar la decisión. Si se equivoca al reunir este kit, que sea por hacerlo demasiado largo y detallado. Es un kit de información para leer durante un largo período, no un folleto que deba leerse de una sola vez.

Su equipo tendrá la oportunidad de presentar esta información y responder cualquier pregunta que pueda surgir de la misma. A partir de este momento, los ciudadanos controlarán cómo ustedes participan. Si fuera necesario, le requerirán su aporte mediante la facilitación.

Estos requerimientos a menudo tienen que ver con :

- responder solicitudes de información
- proporcionar informes
- retroalimentar las recomendaciones iniciales

¿Cómo los diferentes contextos dan forma a los proyectos?

Debe pensar en tres factores principales.

1 Normas sociales

Los métodos de los que usted puede disponer dependerán en gran medida de su propio contexto social y cultural. Estamos escribiendo este libro para los más de 190 países de todo el mundo que toman decisiones públicas de una u otra forma. Lo que es normal en Australia puede no ser normal en España y lo que es obvio en Perú puede no estar del todo claro en Mongolia.

Debe considerar muchos aspectos diferentes de cómo las personas interactúan habitualmente entre sí en su país antes de embarcarse en cambiar drásticamente la forma en que las involucra en las decisiones políticas.

Algunas de estas consideraciones incluirán:

- ¿Está la ciudadanía acostumbrada a **hablar abiertamente** delante de otras personas? ¿Y si fuera sobre problemas que afecten al gobierno o las decisiones gubernamentales? Si esto no fuera así, incluso bajo salvoconductos expresos, la capacidad de las personas para estar en desacuerdo con algunas ideas políticas se verá comprometida. Esto afectará drásticamente la forma en que se produce la deliberación y en su capacidad para lograr que las personas participen. Si, por ejemplo, alguien no puede hablar sobre una ley con la que no está de acuerdo, entonces la deliberación es imposible. Debe considerar el uso de formas de participación que le permitan recabar información de la gente de una manera compatible con las normas sociales.

- ¿Tienen hombres y mujeres iguales responsabilidades y oportunidades en la vida pública? Esto determinará cómo incluir a hombres y mujeres en los procesos de toma de decisiones públicas. Es posible que tenga que pensar en formas de garantizar que las mujeres tengan la oportunidad de contribuir teniendo en cuenta el papel que habitualmente juegan en la vida pública.
- ¿Qué experiencia tiene su país con el sistema democrático? ¿Están las normas democráticas ampliamente aceptadas en su país? ¿Ha sido la democracia en su país recientemente instaurada? Si la democracia como tal es nueva en su país, entonces puede experimentar menos rechazo al innovar y cambiar la forma en que se practica la democracia. Mientras que, si su país tiene una larga historia de democracia electoral, podría ser que exista una resistencia considerable a cambiar la forma en la que se practica la democracia.
- ¿Cuál es la tasa de alfabetización de su país? Si su país tiene una baja tasa de alfabetización, entonces deberá tener en cuenta cómo puede informar a las personas participantes mediante métodos que incluyan formaciones presenciales o ejercicios de aprendizaje que acompañen a las personas a lo largo del proceso (por ejemplo vídeos).
- ¿Cómo se suele manejar el desacuerdo? ¿Qué tipo de normas culturales podrían prevenir la manifestación de desacuerdos o cuestionamientos en un encuentro cara a cara? ¿Existen jerarquías sociales que impliquen que algunos sectores demográficos actúen con deferencia ante otros frente a preguntas o consejos? Deberá tener en cuenta estas consideraciones para garantizar que el grupo pueda trabajar en común para encontrar soluciones.

2 Geografía

Las comunidades rurales y las comunidades urbanas requieren obviamente diferentes procesos para tomar decisiones públicas. Los proyectos basados en la ciudad se benefician enormemente de la facilidad de acceso a los lugares de encuentro. Esto significa que las personas participantes pueden dedicar tranquilamente el tiempo requerido para viajar al lugar de encuentro. Por el contrario, las comunidades rurales pueden estar dispersas y requerir varios viajes de alrededor de una hora para llegar al lugar central de reunión adecuado para la deliberación presencial.

Esta diferencia podría implicar que las deliberaciones rurales se realicen en días consecutivos para compensar la gran inversión de tiempo en ir y volver (y pueden requerir fondos adicionales para alojamiento durante la noche para algunos participantes). Por el contrario, las comunidades urbanas o suburbanas pueden tener reuniones presenciales más regulares pero extendidas en el tiempo. Otra diferencia importante, relacionada con las dinámicas sociales, es que la gente de la ciudad a menudo no se conoce mientras que los miembros de pequeñas comunidades sí y tienen más probabilidades de quedar expuestos al participar.

3 Recursos

La magnitud y la capacidad de su proyecto dependerán de los recursos disponibles. Los proyectos más grandes son, como es esperable, más caros.

Sin embargo, existen otras restricciones de recursos (que no dependen del dinero) que podrían hacer que su proyecto deliberativo de larga duración no sea posible. Estas son:

- acceso a facilitación calificada;
- aportación de personas expertas;
- capacidad de conseguir gente diversa en la sala para deliberar.

Tendrá por lo tanto que elegir un método participativo que se adapte a la disponibilidad de estos recursos.



Las actividades que alientan a las personas a mezclarse entre sí e intercambiar puntos de vista son muy efectivas por distintas razones. Es más interesante escuchar puntos de vista distintos a los de uno mismo y, de forma natural, se comienza a intentar buscar afinidades y posiciones en común con relación al tema que se discute.

Selección del tema

Comparta el problema **más difícil**. Debe tener esto en mente siempre que piense en hacer participar a su comunidad en la toma de una decisión pública. Describir abiertamente la tarea y explicar específicamente por qué es difícil, es una forma de comenzar la conversación para encontrar una solución. Y es diferente a presentar una posible solución y solamente recibir aportes alrededor de esa opción.

En lugar de preguntarle a la gente qué servicios les gustaría, usted debería enmarcar la pregunta en torno a la difícil tarea de tomar decisiones teniendo en cuenta los costos y los beneficios.

Por ejemplo:

Necesitamos encontrar un equilibrio entre precio y servicio que sea justo para todas las personas. ¿Cómo deberíamos resolver esto?

En vez de:

¿Qué servicios quiere de su proveedor público de agua?

El primer ejemplo comparte claramente el problema, equilibrando costos y servicios. El segundo ejemplo descuida el método costo-beneficio en favor de dar a las personas participantes la oportunidad de hacer una lista de deseos (información no muy útil si no se establece el costo de los mismos).

Al elegir un tema para un proceso deliberativo de larga duración, debe enfocarse en compartir temas difíciles que de otra manera nadie tocaría. Allí es donde obtendrá el mayor beneficio.

Apunte a temas controvertidos, problemas de costo-beneficio difíciles o complejos y asuntos para los cuales se requiera pensar a largo plazo.

“¿Podemos estar de acuerdo en que éste es el alcance de la tarea?” es una pregunta que puede hacer al comienzo de todo proyecto. Si la decisión es controvertida, es posible que deba incluir un proceso para acordar el alcance del proyecto. Deberá considerar si está preparado para abordar este asunto. En una situación como esta, es posible que desee preguntar a las personas participantes *“Esta es la tarea, ¿pueden aceptarla y continuar?”* Esto será útil para que el grupo asuma los límites de manera conjunta pero cambiará drásticamente lo que ocurra en el primer día de un proceso. Cualquier límite jurisdiccional debe dejarse claro para evitar que los participantes puedan hacerse excesivas expectativas sobre qué podría llegar a pasar.



“

En Geelong, Australia, un proceso solicitó a la ciudadanía “recomendaciones prácticas” sobre la estructura de su gobierno local. Estas se convirtieron en cambios inmediatos que pudieron realizarse y aprobarse en el parlamento.

Cualquier cosa que fuera más allá de este alcance se consideró como un cambio “aspiracional” que requeriría más trabajo por parte del gobierno para generar apoyo para la aprobación legislativa, sin embargo, esto permitió a las personas participantes hacer recomendaciones en dos categorías diferentes: prácticas y “aspiracionales”.

Esta distinción a menudo es útil para abrir una decisión en su totalidad, a la vez que garantiza respuestas a las decisiones que se tienen que tomar de manera inmediata.”

Autoridad política

El nivel de autoridad otorgado a un proceso es directamente proporcional al nivel de compromiso demostrado por los participantes. Cuanto más claramente puedan ver que sus decisiones tendrán un impacto (y no serán fagocitadas por la burocracia) más seriamente dedicarán su tiempo.

Se pueden otorgar diferentes grados de autoridad a un proceso. El más básico consiste en dar una respuesta **pública, directa y detallada** a cada recomendación. Un historial público y claro del trabajo de los participantes, que muestre la seriedad con la que se está llevando a cabo su trabajo, reforzará su compromiso y otorgará el peso suficiente para que el proceso no se pueda ignorar. La respuesta pública a las recomendaciones debería consistir en una explicación transparente de cómo el gobierno comprende y planea implementarlas. Si por alguna razón, el gobierno pretende ir en contra del informe, debe dar una explicación pública de por qué, o enfrentarse a críticas por no escuchar una decisión informada de su comunidad. Ofrecer una respuesta pública es el mínimo compromiso requerido en esta clase de procesos.

Una mejor respuesta consiste en **comprometerse a implementar** las recomendaciones. Este nivel de empoderamiento deja claro al grupo que no necesita preocuparse por la viabilidad política de sus recomendaciones. Pueden centrarse en ofrecer soluciones para un problema difícil.

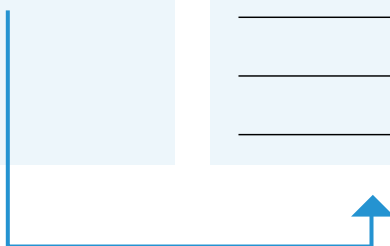
La mejor respuesta implica la **creación de un rol institucional** específico para la gente común en la toma de decisiones públicas. Esto se ha hecho recientemente en Ostbelgien, donde se ha establecido una cámara parlamentaria ciudadana permanente.



Su presupuesto

Cómo hacer un presupuesto rápidamente.

Invitaciones	Facilitación	Información
Impresiones: _____ _____ _____	1-2 por cada 35-40 ciudadanos Número de días _____ x tarifa por día _____	Preparar y publicar kit: _____ _____ _____
Franqueo / Distribución: _____ _____ _____ _____	Tiempo de preparación: _____ _____ _____ _____ _____	Sitio web público disponible: _____ _____ _____ _____
Relaciones públicas (hacer que la gente lo sepa): _____ _____ _____ _____	_____ (¿Quieres que hagan también esto?)	Grupos de interés y participación por internet: _____ _____ _____



Espacios y catering

Alquiler de sala:

Catering
(días x personas):

Ciudadanía

Pago diario _____
x número de días _____

Supervisión

Adjudicable a una
universidad
o grupo independiente,
especialmente útil para
el proceso de
reclutamiento:





Capítulo 3: Para las personas ejecutoras
del proyecto - **Sus decisiones clave de
diseño**

Introducción

En todos los procesos participativos, su punto de partida consiste en aislar e identificar un “problema” en el que haya un papel para involucrar a la gente en una decisión pública. Parece obvio, pero hay algunas formas de participación en las que el gobierno no quiere compartir la decisión, debido a que existe un riesgo político significativo o porque el objetivo es simplemente informar.

Este enfoque para tomar decisiones basado en problemas permite a los gobiernos y a sus responsables encontrar la herramienta democrática adecuada para hallar soluciones: diferentes enfoques para diferentes problemas.

El problema podría ser:

- exponer un único dilema costo-beneficio específico (por ejemplo fondos limitados, por lo que se debe priorizar el gasto en infraestructura o abordar la creciente obesidad en la comunidad) o;
- múltiples dilemas compitiendo entre sí (por ejemplo, un problema como el cambio climático, en el que una parte de la solución está relacionada con los diferentes tipos de energías o la fijación de precios, genera nuevos dilemas relacionados con el impacto en la equidad social, pérdidas de empleos en comunidades afectadas, etc).

Tenga en cuenta que ninguno de estos dos retos consiste simplemente en informar a la comunidad u obtener manifestaciones de aprobación sobre una solución planificada. Debe pensar qué práctica democrática es la más adecuada para su problema. ¿Requiere deliberación? ¿O requiere un tipo diferente de práctica democrática? Será útil echar un vistazo a las “Banderas Rojas” en las páginas 61-65 para ver si alguna aplica a su situación.

Un ejemplo:

En un proyecto de reforma electoral, en el que le pregunta a su comunidad cuántas personas deberían ser elegidas en cada distrito, tiene multitud de posibilidades.

Tome por ejemplo, la cuestión específica de si a la gente le gustaría o no tener distritos electorales plurinominales, distritos uninominales o no tener distritos en absoluto. Si no tiene mucho tiempo, puede realizar una encuesta relacionada con principios, valores y prioridades.

¿Qué le resulta más importante a la hora de elegir a su representante político? ¿Que viva cerca de usted? ¿Que tenga sus mismas opiniones? ¿Que tenga una experiencia similar a la suya? Estas preguntas implican respuestas que no se convierten en un sí o un no a una cuestión técnica. Aún así le dan una idea de qué es lo importante para la comunidad sin limitar el marco.

Si tiene tiempo, puede usar una deliberación de larga duración que involucre a miembros de la comunidad, quienes evaluarán diversas fuentes relevantes de información antes de tomar una decisión consensuada teniendo en cuenta los diversos aspectos de un problema. En el caso del ejemplo anterior, estas fuentes podrían ser: autoridades electorales, personas académicas expertas en gobernanza o ciencias políticas, expolíticos, personas que pensaron en postularse o no tuvieron éxito en una campaña anterior, etc. A todos ellos se les podría pedir que informen a las personas participantes y ofrecer así

?

¿Cuál es el problema?

?

¿Por qué es difícil?

?

¿Quién se ve afectado?

?

¿Qué información necesitan leer las personas participantes para entender correctamente el asunto?

?

¿Cuántos grupos de interés se necesitan incluir para ofrecer una perspectiva completa? Póngalos en una lista.

?

¿Qué soluciones ofrecerán estos grupos?

?

¿Se está dejando de lado alguna posible solución? ¿Por qué? ¿Quién podría mostrar ese punto de vista?



un amplio espectro de puntos de vista.

Resolver problemas políticos difíciles con personas seleccionadas al azar (con suficiente tiempo para deliberar), requiere de un diseño de proceso único que tenga en cuenta el contexto de la decisión. Algunos factores fundamentales del mismo se centran en: quiénes están involucrados, qué decisión se va a tomar, qué pregunta se plantea y en la logística (tiempo, lugar, tamaño y escala).

Cada elemento es único para cada proyecto específico. Sin embargo, existen principios y pautas generales. Estas pautas informan sobre qué directrices o aspectos de cada elemento

han de acomodarse al contexto.

Esta tabla compara las decisiones de diseño para un proyecto de larga duración. No debe leerse como una lista de las decisiones que debe tomar,

Opciones de diseño	Ventajas-desventajas	
Selección de participantes	Participantes	<p>Ventajas: Más participación, más voz para personas defensoras de causas, menos probabilidad de que estas se opongan al proceso</p> <p>Desventajas: Proceso nutrido de voces sustantivas poco representativas de las personas afectadas, son voces “habituales” que a menudo ya están involucradas en otros procesos</p>
	Sorteo	<p>Ventajas: Más fácil de involucrar una mezcla de personas transversal a toda la comunidad. Incluye voces/ perspectivas no organizadas y aquellas personas que normalmente no participan, la deliberación suele resultar más fácil entre personas que están menos intensamente interesadas</p> <p>Desventajas: Menor participación, más probabilidades de que las personas defensoras de causas se opongan al proceso si no están involucradas de alguna otra forma</p>

Opciones de diseño

Trade-Offs

Selección de participantes	Partes interesadas	Ventajas: Más probable incluir a gentes/ perspectivas comunes, más probable incluir nuevas/diferentes soluciones a los viejos problemas	Desventajas: Menos probable incluir a gentes/ perspectivas comunes, menos probable incluir nuevas/diferentes soluciones de aquellas que ya habían sido consideradas
	Pública	Ventajas: Más probable incluir a gentes/ perspectivas comunes, más probable incluir nuevas/diferentes soluciones a los viejos problemas	Desventajas: Menos probable que sea efectiva con menores conexiones con las partes interesadas y más probable que sea rechazada por poderosos y reconocidos grupos de interés, mayor riesgo dado que las posiciones sólo se manifiestan durante el proceso

Tamaño	Más grande	<p>Ventajas: Más fácil demostrar que la población ha sido ampliamente incluida, más fácil escalar a jurisdicciones superiores</p>	<p>Desventajas: Realizar deliberación de calidad se convierte en un reto mayor; más caro</p>
	Más pequeño	<p>Ventajas: Más fácil realizar deliberación de alta calidad, menor coste</p>	<p>Desventajas: Más complejo comunicar cómo toda la comunidad ha sido involucrada transversalmente; más difícil escalar a jurisdicciones superiores, más difícil conformar una muestra representativa</p>
Duración	Mayor	<p>Ventajas: Más tiempo para el aprendizaje, deliberación más profunda, más oportunidades para conectar con un sector más amplio de la comunidad, más tiempo significa mayor compromiso y apropiación del resultado</p>	<p>Desventajas: No adecuado para crisis o decisiones rápidas; mayor coste; requiere mayor tiempo de compromiso de los participantes lo que puede crear un sesgo que favorece a los que tienen más tiempo.</p>

Opciones de diseño

Ventajas-desventajas

Opciones de diseño	Ventajas-desventajas	
Duración	Menor	<p>Ventajas: Más apropiada para crisis o decisiones rápidas, menos costosa, más fácil incluir a aquellas personas con menos tiempo libre</p> <p>Desventajas: Menor aprendizaje, deliberación de menor profundidad, menos oportunidades para conectar con un sector más amplio de la comunidad</p>
Tarea	Más amplia	<p>Ventajas: A menudo más significativa, más fácil de conectar problemas complejos entre sí</p> <p>Desventajas: Puede imponer una alta demanda de aprendizaje, deliberación dispersa o poco profunda, más difícil alcanzar decisiones, puede entrar en conflicto con el marco de competencias o producir conclusiones muy amplias con menor probabilidad de ejecutarse</p>
	Más reducida	<p>Ventajas: Aprendizaje más asequible, deliberación más profunda (pero más reducida), más probable generar resultados ejecutables específicos</p> <p>Desventajas: Las personas participantes se resisten a menudo a reducir asuntos complejos o difíciles; las tareas pueden ser menos significativas y por lo tanto se reduce el compromiso de los participantes</p>

Opciones de diseño	Opciones de diseño		
Recursos	Recursos	<p>Ventajas: Más fácil de organizar y ejecutar procesos de alta calidad y amplio apoyo</p>	<p>Desventajas: Puede reducir recursos de otros dignos propósitos; los funcionarios públicos podrían desestimar los procesos por ser demasiado caros</p>
	Menos	<p>Ventajas: Más fácil de justificar el gasto público, más fácil de realizar más procesos para abordar más problemas</p>	<p>Desventajas: Los procesos con menos apoyo tienen más probabilidades de descarrilar, con el consiguiente perjuicio para esta clase de procesos y la organización de los mismos</p>

La pregunta fundamental, antes de considerar cualquiera de estos elementos centrales, es si el tema específico que se pretende abordar es apropiado para la deliberación ciudadana. Para responder a esta pregunta debemos tomar en consideración el tipo de problema y la forma de la respuesta (consulte atrás en la introducción el enfoque basado en problemas- Pág. 8).

Los temas o problemas ideales se centran en **decisiones de tipo costo-beneficio** las cuales requieren que el público delibere y genere un punto de vista común sobre cuál debería ser la posición ética o moral de la comunidad, su predisposición para asumir el coste (y en qué magnitud) y, por lo tanto, su opción preferida para tomar una decisión pública.

Esto significa que las preguntas que permiten establecer qué es justo son a menudo el foco de un proyecto. Dilucidar lo que es justo para diferentes asuntos requiere que las personas participantes apoyen y justifiquen la decisión que han tomado ante otros miembros de la comunidad.

Piense en algunas decisiones públicas en su comunidad. Algunas preguntas iniciales deberían ser:

? **¿Qué costes y beneficios implica la decisión?**

? **¿A qué sector de la comunidad afecta? Reflexione con amplitud de miras.** Por ejemplo, la comunidad afectada por una decisión sobre vivienda pública incluirá a aquellas personas que son inquilinas, aquellas que están en una lista de espera y el resto de la comunidad que aporta los recursos.

? **¿Por qué la decisión es difícil?**

Ahora lo guiaremos a través de los ocho puntos principales relacionados con la decisión a la hora de diseñar su proceso.



La ubicación de un aeropuerto o la definición de sus horarios operativos son buenos temas para decidir mediante deliberación. A medida que las personas van teniendo en cuenta la complejidad en torno a las ventajas y desventajas relacionadas con los costos y el impacto del proyecto, una decisión política desafiante puede dar paso a una solución compartida.

Paso 1: El mandato o 'La pregunta'

Esta es su decisión más importante. Debe enfocarse a las personas en la tarea en cuestión en lugar de un “dar su opinión” general o hacer comentarios sobre el problema.

Incluso en un sencillo proceso o fase de participación on-line, debería plantear preguntas **específicas** a la comunidad para obtener aportaciones sobre un problema. Estas preguntas deberían encajar con el tipo de participación que está realizando. Las encuestas y los comentarios on-line no deberían hacer preguntas complejas sobre recomendaciones que exijan asimilar mucha información para poder responder adecuadamente. Estas preguntas deberían tener como objetivo resaltar valores y prioridades sin hacer preguntas simples del tipo sí / no o preguntas directas. La retroalimentación más valiosa establece por qué la comunidad quiere algo, no estrictamente lo que quiere cuando se le da una gama limitada de opciones o cuando se da información insuficiente para responder.

Tras decidir que un *problema* requiere un alto nivel de deliberación ciudadana y participación para la toma de una decisión (por ejemplo, mediante una Asamblea o Jurado Ciudadano), el siguiente paso será decidir la forma correcta de redactar la pregunta. Al enmarcar esta consulta, pregunta o mandato, las palabras elegidas deben tener un significado amplio y abierto, pero no tanto como para que las personas participantes se desvíen hacia discusiones irrelevantes. Si el significado es demasiado acotado, limitará el pensamiento del grupo y, comprensiblemente, exigirán explicaciones: ¿por qué estamos limitados a esto o aquello?

Debería comenzar definiendo el problema.

?

¿Cuál es el problema que está tratando de resolver?

Pej. Puede estar sopesando el aumento de las tarifas de autobús, pero la pregunta fundamental es “¿Cómo debemos financiar el transporte público?”


?

¿Qué solución necesita que proporcionen las personas participantes?

?

¿Qué respuestas serán más útiles?

Debe focalizar para tener claridad acerca de qué problema trata de resolver. Luego puede definir una pregunta que se centre en el problema, en lugar de tratar de llegar a una buena pregunta desde cero.



Una tarea bien planteada ahorra tiempo, una mal planteada se puede salvar con tiempo extra.

Este ejemplo es de un proyecto con tiempo limitado que necesitaba una tarea bien enfocada.

El Gobierno está redactando un proyecto de ley de igualdad de género. El establecimiento de cuotas para organizaciones del sector público resulta clave en este asunto.

¿Qué cuotas de género son justas?

¿Cómo se pueden implementar de la mejor manera posible?

Suele ser beneficioso realizar la pregunta de forma sencilla para introducir el asunto y dar luego algo de contexto; por definición, no es una pregunta en la cual suelen pensar en su día a día. En este caso, al afirmar claramente que el Gobierno ha tomado la decisión de desarrollar un Proyecto de Ley de Igualdad de Género, el debate sobre la decisión que debe tomarse se aleja del ‘¿deberíamos tener un Proyecto de Ley de Igualdad de Género?’ Al evitar esta pregunta se centra el asunto y se pone la atención política lejos del proceso y de sus participantes.

La pregunta debe incluir cualquier restricción o dilema coste-beneficio que haya sido detectado previamente. Si existen otros parámetros, deben ser también cuidadosamente descritos. Se debe evitar la confusión y la ambigüedad, y el lenguaje debe ser simple; piense usted mismo cómo podría ser respondida. Aquí tiene un ejemplo de una pregunta relacionada con un servicio público como el agua, que funcionó extremadamente bien utilizando una estrategia de costo-beneficio, para encontrar el equilibrio entre el servicio y el precio del mismo:

Necesitamos encontrar un equilibrio entre el precio y el servicio que sea justo para toda la comunidad. ¿Cómo deberíamos establecerlo?

El planteamiento adecuado de una pregunta relacionada con una tarea debe pasar el test del “café”: cualquiera que se tome un café con usted debe poder entender por qué es una tarea difícil, qué se requiere para abordarla y en qué hay que centrarse.

Las preguntas *deberían* ser abiertas; esto da a la ciudadanía la libertad de expresarse y no sentirse constreñida. Cuanta más información pueda obtener un gobierno o agencia gubernamental de un grupo deliberativo de personas informadas, más valioso es el proceso. De esta manera, las preguntas abiertas que permiten a las personas participantes considerar respuestas ambiciosas y creativas, tienden a ser más útiles que las preguntas acotadas. Por ejemplo, dos preguntas diferentes sobre el mismo tema:

¿Deberíamos construir un segundo aeropuerto?

o

¿Cómo deberíamos satisfacer nuestras necesidades de transporte aéreo?

La primera pregunta limita la decisión a una respuesta binaria (sí o no) para un segundo aeropuerto. La segunda pregunta incluye cualquier consideración relacionada con un segundo aeropuerto dentro de otras recomendaciones posibles sobre viajes aéreos en general. Con la segunda pregunta, es probable que los participantes hagan recomendaciones sobre la necesidad de un segundo aeropuerto, pero también se les da espacio para recomendar otras soluciones, por ejemplo, tener una serie de aeropuertos más pequeños para mejorar la accesibilidad y compartir el impacto del ruido, o alternativamente, aumentar los impuestos para reducir la demanda. Las preguntas abiertas generan las recomendaciones más



perspicaces.

Este planteamiento es de mayor utilidad para todas las partes involucradas, ya que no limita la participación de la comunidad en el problema ni limita el alcance de los valiosos consejos que se pueden proporcionar a las personas responsables para la toma de decisiones. Una encuesta puede hacer preguntas relacionadas con los valores a tener en cuenta en la decisión. La participación online puede preguntar sobre qué expertos se requieren y qué se les pregunta. Ambas estrategias tienen que ver con los principios que garantizan la diversidad de fuentes de información sin apresurar la decisión en sí.

Las preguntas iniciales acaban siendo muy importantes para un proceso deliberativo. Este no es un ejercicio de consulta en el que se solicita a las personas su opinión o dejar comentarios. Están abordando desafíos reales y tienen que proporcionar recomendaciones viables. **Necesitan una tarea.**

Por supuesto, un obstáculo para tener una tarea o mandato viable podría ser la propia persona responsable de la decisión, la cual no quiere admitir que existe un problema. Un factor de éxito clave en el comienzo de cualquier proyecto estará relacionado con el hecho de que *los representantes electos puedan sentirse seguros comunicando la*

existencia de un problema.

Paso 2: El tiempo

¿Cuánto tiempo necesita la comunidad?

El tiempo va a ser el factor con mayor capacidad para moldear el tipo de proceso que usted puede utilizar para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones públicas. En pocas palabras, si no tiene mucho tiempo, debe optar por una breve encuesta o participación on-line que le brinde tanta información útil como sea posible dentro del plazo disponible. Si tiene un poco más de tiempo, debe hacer uso de un modelo más amplio de participación comunitaria, donde pueda generar un dossier que muestre el problema y busque que la comunidad comente las posibles opciones y prioridades. Con aún más tiempo, puede buscar formas prolongadas de deliberación que involucren a gente de a pie perteneciente a la comunidad durante unos pocos meses. La mayoría de los problemas políticos que justifiquen la inversión en un Jurado Ciudadano serán temas complejos, por lo que debemos dar a las personas el tiempo necesario para que puedan formarse y sumergirse en el tema.

Cada una de las anteriores opciones se puede combinar (en una secuencia o embudo). Ejecutar muchos procesos vinculados conlleva costos adicionales y esto será un factor limitante.

¿Cuántos días?

Por lo general la duración de un proceso deliberativo, desde que comienza hasta que se entregan las recomendaciones finales, es de seis meses. Para que se haga una idea: las personas participantes necesitan al menos 40 horas de encuentros presenciales, reuniéndose de entre cuatro a seis veces para poder deliberar de manera significativa y encontrar posiciones en común sin sentirse guiadas hacia posibles resultados predefinidos. Algunos temas serán menos complejos que otros, lo que los hará más adecuados para períodos de deliberación

más cortos. La complejidad se puede gestionar alterando la tarea.

¿Qué duración tienen las jornadas?

¿Qué es lo normal en el lugar donde vive? Las jornadas duran aproximadamente el equivalente a una jornada de trabajo. Esto depende de qué es posible, de cuántas reuniones se están organizando, y qué contenido se está abarcando. Suele ser habitual usar una tarde entre semana para una sesión de introducción en la cual las personas participantes se conocen entre sí, conocen a la facilitación y a la institución promotora, antes de pasar a sesiones de jornada completa durante el resto del proceso.



Lo que importa aquí es que las personas participantes tengan suficiente tiempo cara a cara para hacer muchas preguntas, recibir y pensar en respuestas, discutir con personas expertas (algunas de las cuales eligieron ellas mismas), explorar información, formular recomendaciones y escribir su propio informe. Esto significa que un proceso podría tener tres sesiones de 3 horas y dos sesiones de jornada completa, suficiente para encontrar el equilibrio adecuado entre la exploración de información, la deliberación y la formulación de recomendaciones. Un factor importante es que los ciudadanos se sientan adecuadamente informados y tengan suficientes oportunidades para discutir sobre el tema como para apropiarse de la decisión. En general serán más de 30 horas.

¿Qué pasa si necesitan más tiempo?

No sería extraño que, al final de un proyecto, las personas participantes solicitaran más tiempo. Esto sucede cuando los participantes sienten un compromiso significativo con la calidad de su resultado pero se han quedado sin tiempo disponible. Añadir sesiones adicionales a un proyecto puede ser difícil debido a la falta de flexibilidad de los plazos.

Una posibilidad es asegurar que las personas participantes formulen recomendaciones básicas sobre los aspectos cruciales de su tarea antes del cierre de la penúltima sesión programada. Esto les da la posibilidad de programar otra sesión que le pueda encajar a la mayor cantidad de personas posible (sin estar demasiado alejada de la sesión final). Es fundamental que asistan tantas personas como sea posible a las sesiones adicionales, y que este hecho se documente junto a cualquier recomendación adicional, dado que estas habrán sido formuladas de manera diferente al resto. Una posibilidad en estos casos es programar dos sesiones cortas con el objetivo de que todo el grupo asista al menos a una de las dos reuniones.

Al final de la penúltima reunión quedará claro si un grupo necesita más tiempo. Si el grupo no está cerca de cerrar los borradores de recomendaciones o se atasca el acuerdo sobre un tema central, entonces se deberían preparar ambas sesiones adicionales y centrarse en resolver al menos las recomendaciones principales al término de la sesión final programada.

Existen otras formas de deliberación de duración más reducida. Estos procesos, como por ejemplo las Encuestas Deliberativas, buscan un equilibrio entre el tiempo adicional y la eficiencia del proceso. Diferentes contextos a veces lo hacen preferible, como cuando la decisión debe tomarse rápidamente y cuando hay un acuerdo generalizado sobre el hecho de que el conjunto de posibles respuestas es limitado. En este caso, utilizar algún formato deliberativo será mejor que nada.

El tiempo no debe verse comprometido. Procesos y decisiones que son diseñados en torno a largos períodos de deliberación presencial requieren un fuerte compromiso a tiempo completo. Reducir el tiempo conduce a decisiones apresuradas y socava los lazos de confianza entre el gobierno y las personas participantes.

Paso 3: Tamaño

O, “¿Cuántas personas necesitamos?”

El punto de partida es pensar hacia atrás de cara a la decisión desde la perspectiva de una persona común: *¿cuántas personas necesita ver que fueron involucradas?*

Las decisiones grupales y el tipo de compromiso en profundidad que requieren, exige que las personas tengan tiempo suficiente para considerar los diferentes puntos de vista y deliberar juntas. La profundidad de este compromiso lo hace adecuado para grupos pequeños. Es posible llevar a cabo una deliberación con más de 300 personas pero supone muchos retos que superan a los beneficios. (En la práctica implica dividir el grupo en unidades más pequeñas de 30 a 40 personas la mayor parte del tiempo y traerlas de nuevo juntas una vez hayan explorado las fuentes de información y las principales áreas de acuerdo en el seno del grupo más pequeño).

Mucha gente usa el término “minipúblico”. Se refiere a una asamblea que es una población en miniatura; estas personas son el “reflejo” de una población mucho más grande. El objetivo es satisfacer un importante principio de la democracia deliberativa: la representatividad - “¿alguien como yo es parte de la decisión?”. Creemos que esto se logra mejor mediante la **selección aleatoria estratificada**.

La selección aleatoria estratificada es cuando se establecen categorías o criterios sobre quienes se necesita que participen. Esto significa que se seleccionan personas al azar, hasta el punto en el cual se tiene suficiente cantidad de cierto tipo de personas. Si se necesita que la mitad de las personas sean hombres, entonces se selecciona participantes al azar hasta tener suficientes hombres. Desde ese punto en adelante no se aceptarán más hombres porque la cuota de hombres estará llena. Es así cómo funciona la estratificación.



La autoselección sigue ocurriendo en cierta medida en el proceso de selección aleatoria estratificada en un sorteo cívico porque los participantes potenciales son libres de decidir si aceptan o no la invitación (a menos que participar sea obligatorio como puede serlo ejerciendo de jurado). A pesar de eso, cualquier grupo configurado de esta manera será mucho más representativo y diverso que si se constituyera mediante una convocatoria abierta de participación, y será menos influenciado por grupos de interés. En general, usted llegará a personas que nunca ha visto antes.



Los procesos de selección no pretenden conseguir una muestra estadística perfecta (en una encuesta con un grupo fijo de respuestas, es fácil comprobar la replicabilidad del resultado; es más difícil de realizar a partir de un proceso abierto y extendido en el cual la gente responde libremente). En su lugar, deberíamos intentar lograr una muestra descriptiva de la población - con el objetivo de involucrar a **“personas como yo”** en la decisión, algo que siempre podemos lograr con grupos de 30-45 personas. Piense en esto en términos de personas con diferentes trabajos y vidas.

Este tamaño de grupo es lo suficientemente grande como para capturar una amplia diversidad descriptiva y al mismo tiempo suficientemente pequeño y manejable como para que la tarea de facilitación no se vuelva demasiado compleja. Deberíamos resistirnos a la tendencia de equiparar tamaño con legitimidad. Más gente puede significar más diversidad, pero también hace más difícil para la facilitación lograr que las personas que deliberen encuentren un terreno común. En pocas palabras, llegar a un terreno común entre 300 personas es mucho más difícil que entre 30 personas. Y si es usted una de las 30 personas, tiende a asumir más responsabilidad por su papel en un grupo pequeño que en un grupo grande donde uno puede esconderse.

Paso 4: Escala

O: ¿Cuál es la importancia de la decisión? ¿A cuántos lugares necesito ir?

La escala de la consulta está muy relacionada con el número de participantes. ¿Se trata de una decisión del consejo local o de tipo estatal? Decisiones que abarcan grandes distancias geográficas o áreas que tienen experiencias muy diferentes de un problema político pueden justificar dos (o más) procesos separados.

Un ejemplo relacionado con esta dicotomía ocurrió en relación a una infraestructura estatal que pasaba por una ciudad capital, por otras ciudades y por áreas rurales. Hubo dos jurados distintos, uno metropolitano y otro regional. Dos jurados diferentes permitieron que el gobierno lograra recomendaciones informadas que estaban fuertemente situadas en su contexto geográfico que se acopla al criterio de “*personas como yo*”.

Las conversaciones nacionales incluirán casi siempre más de un grupo de participantes. Esto es crucial para capturar las experiencias y la representatividad de todo el país. Cuántos grupos y dónde, dependerá del problema y de la forma en la cual se experimente de manera diferente el asunto a través de un Estado o de un país.

La escala puede ser una forma de diversificar las voces geográficas. Esto es relevante para decisiones importantes, pero a veces no es necesario si el tipo de decisión no está relacionado con la diversidad de experiencias de una comunidad a otra. Esto no quiere decir que todas las comunidades sean iguales, pero hay que tener en cuenta que decisiones estatales sobre planificación y energía pueden tener que ver con diferentes experiencias y por lo tanto requieren diferentes tipos de escala.

Para saber *cómo* escalar exactamente, primero debemos pensar en la extensión geográfica o la cantidad de personas afectadas por una decisión. Su diversidad geográfica en relación a su experiencia ayudará a determinar si necesita facilitar grupos separados entre sí antes de reunirlos para una decisión final. Le mostramos algunos ejemplos:

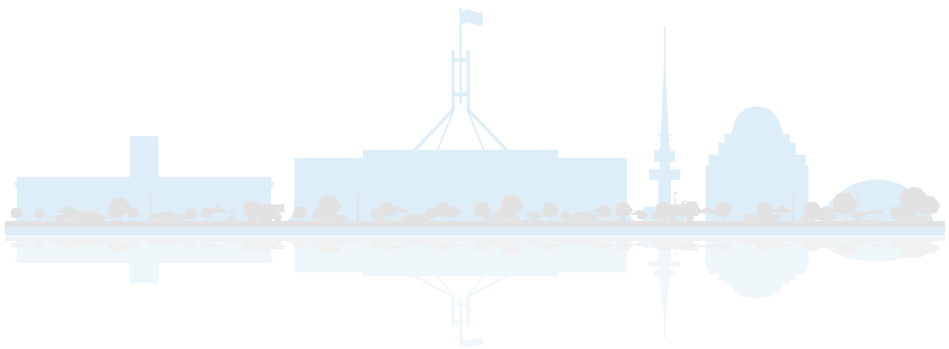
- Una gran ciudad metropolitana requiere un plan estratégico amplio para su crecimiento futuro. La ciudad tiene 3 regiones o áreas distintas dentro de ella y estos son marcadores experienciales claros de cara a los niveles de crecimiento actuales y futuros. Es posible que desee organizar grupos de 30 participantes en cada una de estas áreas individualmente, antes de reunir a los tres grupos juntos para una reunión final que combine los resultados de cada uno de los grupos.
- Se debe tomar una decisión a nivel estatal sobre el uso y la producción de energía. El uso y la producción de electricidad impactan diferentes partes del Estado de diferentes maneras y por eso es importante que las zonas rurales o regionales puedan expresarse de la misma manera que los poblados centros metropolitanos. Es posible que desee identificar 3 o 4 regiones clave del Estado que tienen experiencias de vida claramente diferentes (por ejemplo, Metropolitano, Rural, Regional 1, Regional 2). Estos diferentes grupos se reunirían por separado antes de alimentar una deliberación conjunta. Esto asegura que las discusiones se lleven a cabo en todo el Estado, que las personas participantes no necesiten viajar varias veces lejos y que finalmente la respuesta consensuada refleje la experiencia del conjunto del Estado.

?

¿Qué tipo de profesiones tienen las personas en la comunidad? (piense en términos de categorías amplias: ¿Principalmente profesiones obreras o ejecutivas? ¿Hay una industria dominante? p.ej. en una ciudad, una persona dueña de un bar puede ver “*personas como yo*” en cualquier otro negocio de hostelería o servicio, por lo que no se necesita ser demasiado específico.)

?

¿De cuántos “lugares” provienen las personas de la población?



Paso 5: ¿Necesita sorteo cívico?

¿Qué personas deberían estar involucradas?

Se puede encontrar un rol para las voces activas en diferentes tipos de participación, especialmente al explorar la naturaleza exacta de un problema. Existe también un papel para que una muestra representativa de la comunidad pueda contribuir a la toma de decisiones. Piense en **ambas** desde el principio.

Los gobiernos escuchan inevitablemente las voces más enfáticas que insisten en ser escuchadas. En contraste, la sociedad confía en 12 personas seleccionadas al azar en un jurado criminal para evaluar las pruebas, discutir sus puntos de vista y llegar a un consenso porque la selección aleatoria genera “personas como nosotras”. La selección aleatoria es un proceso que va más allá de la crispación y de lo ya articulado, lo cual se percibe como contribuciones sesgadas.

La selección aleatoria puede no ser adaptable a todas las formas de participación o toma de decisiones. Fundamentalmente, mejora la confianza de la comunidad en una decisión, pero a veces lo que dificulta una decisión no es la confianza que genera sino la incapacidad para llegar a un acuerdo entre dos partes opuestas. Esto significa que uno debe considerar si necesita o no una muestra representativa de la comunidad para ir más allá de las voces habituales o para contribuir a un tipo diferente de legitimidad o autenticidad en una decisión.

Algunas alternativas a la selección aleatoria incluyen:

- **Selección mixta** - crear un grupo mixto invitando a las principales partes interesadas de ambos lados de una decisión, dándoles un número establecido de plazas dentro del total de personas participantes.
- **Autoselección** - permitiendo que cualquier persona que lo desea pueda participar, mejora la inclusión pero aumenta el riesgo de tener más voces activas en el proceso.

Paso 6:

Demografía

¿Cómo es su comunidad? ¿Quién necesita aportar a la decisión y dar una perspectiva a la ciudadanía?

Necesitamos pensar precisamente en *quién* tiene que participar en los procesos que organizamos. Las encuestas y la participación on-line quieren en general llegar a tantas personas como sea posible. En algunas ocasiones podría querer implicar a una parte específica de la comunidad en un tema que le impacte de manera única (piense en decisiones ligadas a ubicaciones específicas o consejos de jóvenes sobre un problema que les impacte especialmente).

Si está buscando comentarios o recomendaciones en relación a dilemas coste-beneficio complejos o incluso una priorización, entonces usted podría querer escuchar la reflexión de una mezcla representativa de la comunidad en lugar de recoger la opinión rápida de todos. Si no va a involucrar a tantas personas como sea posible, debe pensar qué tipo de personas necesitan estar en la discusión para que todas las demás personas puedan confiar en el proceso.



¿Cómo se obtiene un grupo representativo?

Se utilizan filtros demográficos simples (edad, sexo, ubicación) para estratificar una muestra aleatoria que represente a una población más amplia. Puede usar más filtros, pero es necesario que encuentre un equilibrio. El exceso de ingeniería puede conducir a acusaciones de “manipulación” o de querer tener demasiado control sobre la naturaleza “aleatoria” de un sorteo cívico. En el peor de los casos, “excluir” activamente a personas del proceso minará la confianza en el mismo. Existe una excepción: sugerimos que cualquier persona que tenga un cargo político, o participe activamente en la decisión desde el seno del gobierno, no pueda ser elegible para participar.

Con este método, no está tratando de incluir a todos y cada uno de los “tipos” de personas en el proceso. Esto significaría traer todas las personas de una comunidad a cada reunión. La gente comparte experiencias vitales con gente que es similar a sí misma.

¿Qué características simples conducirán a que una mayoría de personas puedan ver a “gente como yo” involucrada?

Los filtros demográficos que se incluyen son importantes. Se recomiendan los filtros simples antes mencionados para lograr una amplia representación descriptiva. Esto se debe a que se tienen en cuenta otros tipos de representación mediante el diseño del proceso para que, estrictamente hablando, quién esté o no como participante no sea un límite para la representación.

Debe pensar en cómo es su comunidad. Más allá de los filtros simples, ¿habrá alguien que no esté en el proceso? ¿Cómo se auto representan las personas en su comunidad? P.ej. en ciudades pueden ser contribuyentes empresariales y residenciales. En otras áreas puede estar relacionado con generar ingresos de la agricultura o de otra actividad.

Es importante equilibrar la representación descriptiva y la representación minoritaria. Con un grupo de 30 personas, es probable que las voces minoritarias sean pocas (al igual que en la comunidad en general). Puede optar por remediar esto aumentando su cuota de estratificación, lo que cambiaría la forma en que el grupo representa descriptivamente a la comunidad. Podría enfatizar también más su papel en la comunidad fuera del proceso deliberativo. Es bueno organizar específicamente un proceso diferenciado para obtener su punto de vista del proceso. Solo debe asegurarse de hacerlo de manera transparente.

Otra forma de incluir voces y experiencias minoritarias en el proceso deliberativo es incluirlas como fuentes de información desde el principio (como ponentes o respondiendo preguntas). Esto asegura su presencia en el proceso, sin jugar un papel en la formación del grupo. Cuanto menos se “modele” o modifique la estratificación, mejor. La gente es lógicamente crítica ante cualquier intento de adaptar, dirigir o ejercer influencia sobre un proceso.

Paso 7: Información

¿Qué información necesitan las personas participantes para realizar recomendaciones informadas?

Este principio aborda dos aspectos sobre las fuentes de información y la forma en la cual interactúan con cada proceso.

- La diversidad de información.
- La importancia de dar el control a los ciudadanos.

Ante todo, la diversidad de fuentes es clave. La amplitud de la información aumenta la capacidad de las personas participantes de sopesar diferentes puntos de vista, pero también asegura que se escuchen todas las voces dentro de una comunidad o sobre un tema. Esto es fundamental porque complementa la diversidad de personas en el proceso de selección con una diversidad de puntos de vista en fuentes de información.

Se requiere información y juicio en partes iguales para tomar decisiones, y mientras está demostrado que el juicio de la gente común alcanza niveles muy altos de confianza pública, es imperativo que el método de provisión de información no erosione esa confianza. Esto significa que la información que usted proporciona a las personas participantes no puede ser un folleto con los aciertos del gobierno, o peor aún, la promoción de un resultado político. Esto también tiene un gran impacto político en términos de percepción pública del proceso.

Permitir a las personas participantes controlar qué información reciben y no reciben es fundamental para generar confianza en cualquier proceso. Con un tiempo limitado, encuestas o debates on-line que permitan a las personas realizar preguntas y declarar fuentes de información de confianza serán de mayor valor que los espacios de generación de opiniones generales y sin fundamento. La ciudadanía debería tener el poder de elegir a quién escuchar. Esto servirá para responder ante una posible falta de confianza en las personas expertas, y también asegura que las personas participantes no se sientan conducidas a un resultado particular debido a la impresión de que sus fuentes de información fueron restringidas.

Las personas participantes deben tener acceso a tres pilares básicos de información:

- el gobierno,
- las partes interesadas o voces activas,
- las fuentes seleccionadas por las personas participantes.

Estos pilares básicos de información se materializan en las siguientes fuentes:

1 **Un kit de información de referencia.** Escrito en lenguaje sencillo, debería describir con franqueza la situación actual, los problemas y desafíos, y las opciones conocidas disponibles para actuar. No debería ser un folleto, sino que debería si acaso pecar de proporcionar *demasiados detalles* en lugar de demasiados pocos.

Específicamente, debe identificar y abordar los problemas en torno a los puntos clave sobre los cuales la ciudadanía debe hacer recomendaciones. Como el kit de información es el **recurso principal** para las personas participantes, es crucial que la información **comparta claramente el problema** en cuestión sin rehuir detalles o datos.

El kit debe cubrir:

- el problema y qué respuestas se necesitan de las personas participantes,
- el contexto del proceso,
- lo que está sobre la mesa,
- el enfoque actual o los planteamientos sobre el tema,
- un conjunto completo de datos necesarios para tomar una decisión,
- información de otras agencias gubernamentales cuyas responsabilidades interactúan con la decisión.



Deberá decidir quién es responsable de producir el kit de referencia. Por lo general, esto lo hace la agencia gubernamental que financia el proyecto o una institución independiente como una universidad. **Cada una de estas opciones tiene pros y contras.**

Fuente	A favor	En contra
Gobierno	Enunciado claro del punto de vista y de la postura del Gobierno sobre el problema: permite “compartir de manera transparente cuál es el problema” de partida para el gobierno.	Se percibe que tiene un “sesgo” porque sale del Gobierno. Esto significa que la gente puede sospechar de la información que se ha incluido o excluido.
Independiente	Percibido como fuente “independiente” de información porque no viene de quien toma las decisiones. Esto significa que las personas participantes podrían confiar más en la información que contiene.	La percepción de independencia puede llevar a algunas personas lectoras a no interrogar apropiadamente la información o a no buscar una diversidad de fuentes - se equipara a menudo la independencia con la falta de sesgo.

En última instancia, el objetivo aquí es proporcionar un punto de partida exhaustivo para las personas participantes, contestando tantas preguntas como sea posible y proporcionando la mayor cantidad posible de información de referencia. Tener un documento generado desde el “gobierno”, y claramente firmado por el mismo, puede permitir que las personas participantes sean conscientes de sus posibles sesgos o puntos ciegos.

Los kits de información para las deliberaciones de tipo Jurado Ciudadano deben ser documentos entre 50 y 200 páginas que expliquen de manera exhaustiva el problema. Cuanta más información pueda proporcionar al principio, más tiempo ahorrará en la fase de preguntas iniciales durante el proceso. La información proporciona las líneas básicas de conocimiento para una discusión informada y cuidadosa.

2 **Las aportaciones de las partes interesadas** complementarán con otras perspectivas el conjunto de la información. Se invita a menudo a estos grupos a presentar su punto de vista sobre diferentes aspectos mediante una convocatoria pública de propuestas para sesiones informativas.

El gobierno debería ayudar a identificar los principales grupos de interés provenientes de la industria y de la comunidad y motivar su contribución al proceso. Es importante que estos grupos de interés representen perspectivas muy diversas sobre los temas. Están invitados a hablar con las personas participantes en la primera jornada, haciéndoles ver que existen diferentes puntos de vista.

Las partes interesadas pueden proporcionar información mediante diferentes canales:

- a. Por escrito
- b. Grabando un vídeo
- c. Siendo invitadas a hablar
- d. Siendo incluidas en una lista de otras posibles fuentes



3 Un aspecto central de la naturaleza abierta y sin liderazgo sobre la cual se centran estos procesos está relacionado con la pregunta: “**¿Qué necesita saber, y en quién confía para informarle?**”, la cual debería ser formulada a las personas participantes como parte de sus deliberaciones. Después de las dos primeras semanas de discusión también se les podría encargar otra tarea con una versión refinada de la pregunta: “*¿Qué más necesitas saber para tomar una decisión informada?*”.

Esta pregunta permite a las personas participantes identificar brechas de información presentes en lo que han leído o escuchado y elegir en quién confían como fuente de esa información. Recuerde que no toda la información requiere un ponente en persona, un criterio útil es que a menudo la información cuantitativa se pueda responder específicamente y por escrito, mientras que las respuestas cualitativas se dan mejor en persona y son exploradas mediante preguntas (aunque esto no es una regla fija).

Es vital que esta información sea **diversa** y **amplia**. Mejora la forma en que el grupo cuestiona las fuentes y finalmente ahorra tiempo que de lo contrario se gastaría haciendo preguntas que podrían haberse aclarado en la prelectura. La diversidad de fuentes y perspectivas también es crucial para la credibilidad política de los procesos. Presentando todos los ángulos del asunto y compartiendo abiertamente el problema, se mitiga cualquier percepción pública de que el gobierno esté vendiendo un resultado.

Paso 8:

Resultado final

¿Cómo puede obtener recomendaciones útiles?

Pensar en el tipo de respuesta para el Paso 1 (El encargo/la tarea) impactará en el tipo de resultado que recibirá.

El informe final de recomendaciones **debería ser escrito en su totalidad por las personas participantes, sin que sea editado por nadie más** (ni por el equipo de facilitación, ni por el de supervisión o del personal del gobierno). La forma no editada del informe confiere una significativa autenticidad al documento final, lo que aumenta su legitimidad popular como producto de la ciudadanía de a pie (en comparación con pulidos documentos de consultoría, por ejemplo). Está bien si es un poco tosco, esto mostrará su autenticidad.

Hay muchas formas diferentes de completar este informe (hay plantillas sobre “cómo empezar” incluidas en este manual). Lo importante es que las personas participantes tengan la oportunidad de comenzar a escribir en una página en blanco. Esta libertad les garantiza que puedan decir lo que quieran, y contribuye a cimentar su autonomía en el proceso.

Al escribir las recomendaciones, un buen marco a tener en cuenta es que las personas participantes (dependiendo del tema) deberían tratar de dar recomendaciones sobre qué hacer pero no sobre cómo hacerlo específicamente. El principio rector aquí es la **claridad de la intención**. Las recomendaciones rígidas pueden llegar a ser contraproducentes en espacios normativos flexibles que a veces pueden producir consecuencias incompatibles con los principios o valores por los cuales un grupo hizo una recomendación específica. Al permitir al gobierno la flexibilidad de usar cualesquiera que sean las herramientas que tenga para aplicar una recomendación, las personas participantes pueden centrarse en definir con clara intención al tiempo que garantizan que esta intención pueda implementarse en entornos futuros cambiantes.

Actividades específicas para la redacción de informes, guías e indicaciones están disponibles en el Capítulo 5.

Paso 9: Respuesta del Gobierno

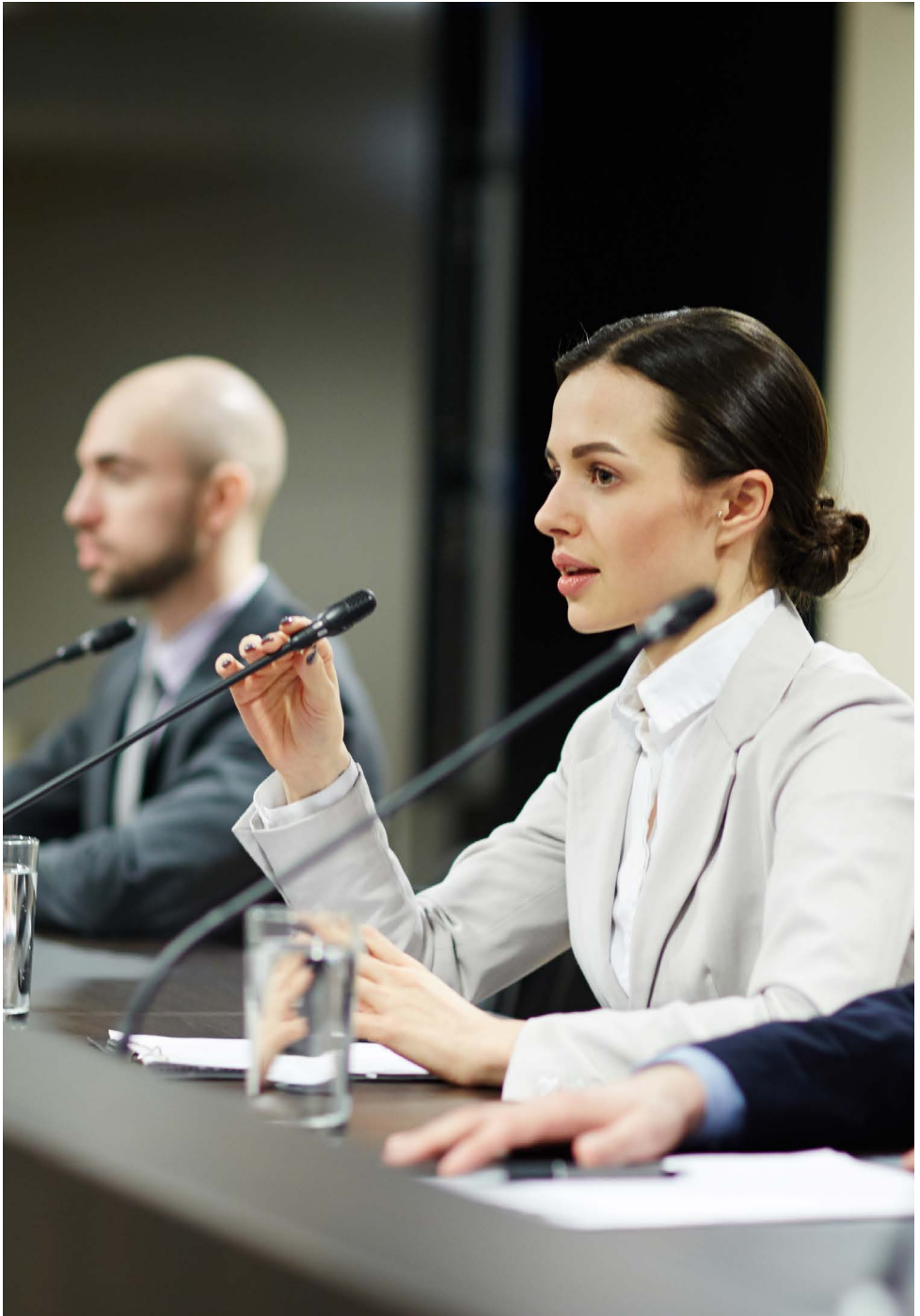
¿Cómo va a responder usted?

Su respuesta estará determinada por el compromiso que haga al inicio del proceso.

Debería considerar:

- Asumir que el informe de recomendaciones se haga público inmediatamente.
- Dar una respuesta en persona.
- Un documento de respuesta que detalle una posición oficial sobre cada recomendación y cierre el ciclo para las personas participantes.
- Actualizaciones sobre la implementación de las recomendaciones.

Es importante que continúe comunicando el progreso de cada recomendación. En un principio esto podría representar un cierre del ciclo de reuniones que podría finalmente llevarlo a invitar a las personas participantes a una actualización 6 meses después. Luego podría optar por mantener un contacto regular por correo electrónico con los participantes en puntos claves del proceso de implementación. Este enfoque es valioso para el gobierno porque las personas participantes podrían continuar aportando en relación a cómo podrían o deberían implementarse las recomendaciones. También permite incluir a las personas participantes en el proceso de toma de decisiones, asegurando que sigan defendiendo los resultados.



Éxito

¿Cómo reconocer el éxito?

El éxito es la aportación sensata, útil y práctica de una comunidad diversa que se ve reflejada en la decisión final tomada por el gobierno. Gente de todos los ámbitos de la vida le dicen al resto de su comunidad cómo han sido capaces de encontrar un terreno común dando respuesta a una pregunta difícil.

El éxito final de una larga deliberación recae en un grupo de ciudadanos de a pie, seleccionados al azar, que respaldan las recomendaciones que escribieron ellos mismos. Las personas que no participaron necesitan ver algo que sea claramente justo, decidido por gente similar a ellos mismos.

No depende del *resultado* en sí. Independientemente de lo que las personas participantes decidan, el éxito se relaciona con su capacidad de articular, con claridad, la intención en sus recomendaciones y el razonamiento detrás de las mismas.

Diferentes formas de medir el éxito:

Medida	¿Qué significa esto?
Las personas participantes permanecieron hasta el final	Esta es una fuerte medida de la integridad del proceso. Desde el comienzo, las personas participantes se harán una idea del compromiso del gobierno y de la integridad del proyecto. Si sienten que el proceso no es auténtico o que es una pérdida de tiempo, optarán por no participar en el mismo.
Las personas se sintieron empoderadas por el proceso y proporcionan recomendaciones consensuadas al gobierno	Esta es una fuerte medida y representa el apoyo colectivo a las soluciones consensuadas a un problema. Demuestra con éxito que hay un camino a seguir para la comunidad que cuenta con un amplio apoyo.
Las personas participantes avalan las recomendaciones y el compromiso del gobierno de cara a los medios y a la comunidad	Este hecho indica el sentido de apropiación de los participantes con su informe o con las recomendaciones y el papel que ahora juegan junto al gobierno en su implementación.
Las personas participantes se muestran públicamente del lado de los representantes electos a la hora de respaldar las recomendaciones	De manera similar, demuestra el sentido de apropiación del resultado por parte de los participantes, pero enfatiza más en el papel de la gente común en la decisión.
Los políticos actúan a partir de las recomendaciones	La contribución de la ciudadanía claramente ayuda a los líderes a liderar.





Capítulo 4: Para el equipo del proyecto - **Cómo cumplir con el encargo**

Introducción

En este punto, ya debería haber decidido un **tema** y haber decidido qué métodos o **formatos** va a necesitar. Ahora necesita tomar decisiones funcionales claves sobre cómo gestionar un proyecto.

? ¿Qué método/s está usando?

? ¿Qué piezas de información clave necesita preparar?

Las encuestas y los procesos de participación comunitaria más amplios que elija para complementar cualquier proceso deliberativo, requieren diferentes tipos de toma de decisiones. La mejor manera de mejorar estos métodos es cambiando el tipo de preguntas que hace. Debería hacer preguntas que enmarquen la decisión en torno a prioridades, valores y acuerdos grupales (lejos de las prisas por generar soluciones en ausencia de preguntas respondidas y de información de fondo).

Hacer preguntas en las encuestas, cuyo resultado son listas de deseos, no le da información muy útil: todas las personas quieren más servicios e impuestos más bajos. Preguntar a las personas participantes qué *prefieren* le da información sobre lo que les gustaría y le permite ponderar intereses opuestos para ayudarle a decidir qué hacer primero.

Las decisiones de diseño son más importantes cuando se trata de “town hall meetings” y de largos proyectos deliberativos. Esto ocurre principalmente porque usted dispone de más aspectos que puede modificar y controlar para obtener un resultado más robusto, pero también porque las reuniones en persona manejan más variables.

Paso 1: Reclutamiento

De entre la mezcla que le rodea de voces **insistentes** y de las posibles voces que puede **invitar**, usted debería tener una idea clara de qué personas necesitan ser escuchadas. Ahora necesita tener un plan sobre **cómo** va a conseguir involucrar a esas personas.

?

¿Cuáles son los grupos de interés activos? (Estos formarán la base del Grupo de partes interesadas).

?

¿Qué comunidad en general se ve afectada por la decisión? Piense primero de manera amplia. Luego piense en tipos de personas. Por ejemplo, una cuestión de transporte público puede afectar a toda una ciudad. Pero dentro de esa ciudad la gente que trabaja en una parte particular de la ciudad puede ser un público distinto: esto le ayuda a saber qué voces quiere en la sala.

Las decisiones de reclutamiento ya comenzaron con las decisiones de diseño de **escala, demografía y selección aleatoria**. (Pasos 3-6 en el capítulo anterior).

Los procesos deliberativos extensos se basan en el reclutamiento de un número mucho menor de participantes que son descriptivamente representativos de la población. Nosotros recomendamos que utilice un proceso de **sorteo cívico** que filtre a las personas participantes mediante las cuatro variables estándares discutidas anteriormente:

- Edad
- Género
- Ubicación geográfica
- Opcional: agregue un indicador demográfico para garantizar una combinación de niveles educativos y de ingresos. La ubicación geográfica cubre parte de ello. En Australia, preguntamos a las personas si poseen o alquilan su vivienda. Busque una pregunta que la gente pueda responder honestamente.

Este enfoque no es un método estadísticamente perfecto, sino que ofrece una muestra más variada y diversa que cualquier otro proceso participativo. La fuerza de este proceso de selección radica en que la comunidad en general ve claramente a “*personas como yo*” en puestos de toma de decisiones - la representación descriptiva fomenta la confianza en el grupo y en cualquier decisión que terminen tomando.

Un apunte sobre la representación de género: en algunos contextos culturales, podría necesitar lidiar con estructuras sociales que normalmente verían a un hombre representando al hogar en decisiones públicas. Las personas que han realizado proyectos donde esto ocurre manejan la situación explicando por qué están eligiendo una mujer y no un hombre para este proyecto, y que si no se consigue un equilibrio, entonces el proyecto no funcionará. Esta combinación de dar una explicación clara de por qué, más el argumento de que si no sucede, entonces la decisión no puede ser tomada, le ayudará a lograr un grupo diverso.

Paso 2: Invitaciones

Cada tipo de invitado requiere una forma diferente de invitación. Alcanzar una muestra representativa de la población requerirá un enfoque que permita **llegar a tantas personas como sea posible** y ofrecerles una buena razón para acudir. En paralelo, llegar a los grupos de interés activos para involucrar a los actores interesados requiere que piense en quiénes son estos actores y cuál es la mejor manera de contactarlos.

?

¿A quién necesita en el proceso?

?

¿Quién es parte interesada o grupo de interés activo?

?

¿Cómo puede alcanzar mejor su objetivo demográfico?

?

¿A quién normalmente se echa de menos?

Todas las invitaciones deberían explicar claramente el tema y qué se hará con las aportaciones de la gente. Un buen aprendizaje de los principios es tener una **tarea realizable**: por ejemplo acordar una lista de preguntas para trabajar en ellas en lugar de una efusión general de opinión. Debería enmarcar el tema en torno a la resolución de problemas. Esto significa que puede establecer el tono de la reunión de forma que las personas participantes le brinden sus puntos de vista para ayudarle a resolver un problema. Esto se puede aplicar a cualquier reunión, incluso si no es una Asamblea Ciudadana. Demasiado a menudo, los encuentros municipales son ejercicios de desfogue en los cuales el único ejercicio productivo es permitir que las personas aireen las quejas que tienen. Esto ocurre porque la gente feliz no viene a esas reuniones.



En las deliberaciones de larga duración, es esencial ir más allá del participante habitual. Puede ser difícil, así que piense en estrategias e incentivos adecuados para lograrlo.

Para generar un grupo lo suficientemente grande de personas entre las cuales poder seleccionar de manera aleatoria, debe trabajar con agencias gubernamentales que tengan acceso a una amplia base de datos que le permita extender una invitación física a una muestra aleatoria de la comunidad. Mejor si la base de datos contiene direcciones en lugar de nombres. Si no puede acceder a una base de datos amplia mediante una agencia gubernamental, entonces puede preguntar a la agencia de correos o a los servicios de mensajería si se puede acceder a su base de datos de direcciones físicas.

Una invitación en papel tiene una serie de beneficios:

- Las invitaciones impresas tienen una vida más larga;
- Se ven más formales e importantes (las personas se sienten valoradas y necesarias);
- Son más fáciles de distribuir con precisión a los hogares.

Si no puede usar una invitación física (es un método costoso), puede usar métodos más baratos como postales personalizables donde se apunta rápidamente un nombre y un número de teléfono en eventos locales. Sólo tiene que enfatizar que es únicamente para esa persona aleatoria escribiendo su nombre en ella en el punto de distribución. También puede hacer uso de reclutamiento digital o telefónico (también puede ser caro).

Con el reclutamiento digital (correo electrónico y publicidad online), es demasiado difícil de aleatorizar con precisión quién recibe una invitación. Esto significa que no tendrá el beneficio de una primera ronda de asignación al azar en la construcción de una muestra para elegir participantes. En su lugar debería intentar construir un grupo lo más grande posible **y luego** establecer una muestra al azar a partir de este gran grupo de personas disponibles. Seleccionando entre muchas personas diluirá la posibilidad de elegir solo aquellas que estén afectadas o involucradas en una decisión.

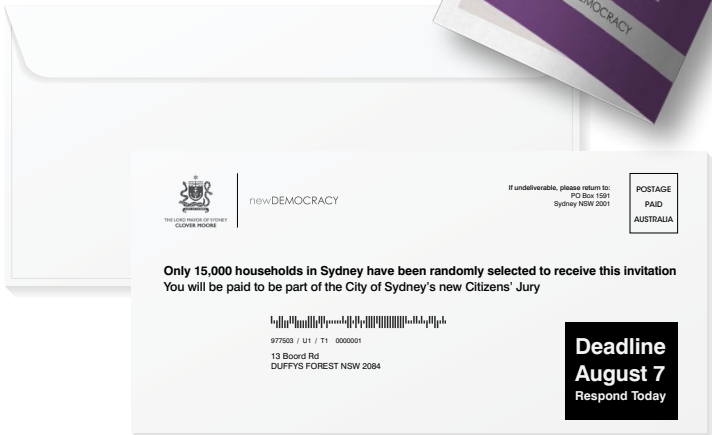
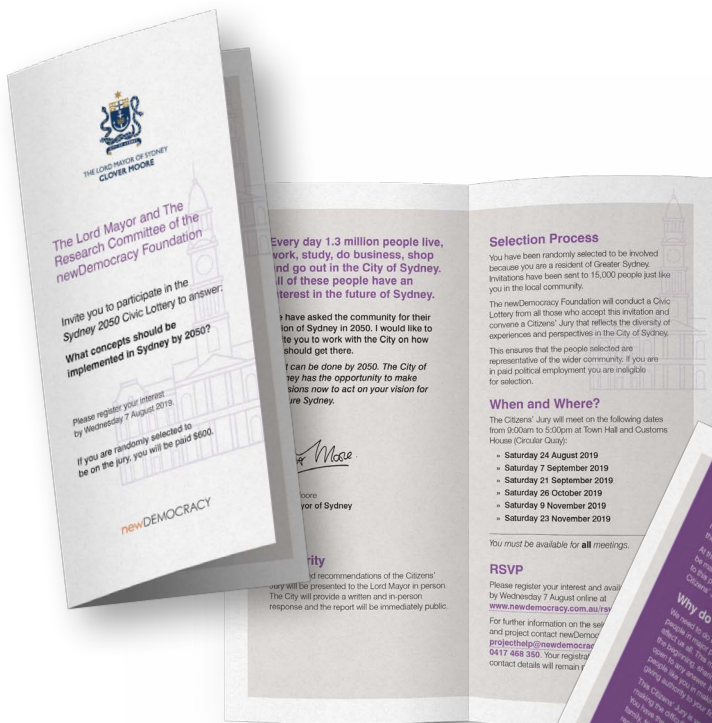
Siempre debería usar la base de datos más grande disponible para generar su muestra de direcciones aleatorias.



Qué bases de datos incluirá a la comunidad afectada por la decisión?



**¿Tiene acceso a títulos de propiedad? ¿Censos electorales?
¿Bases de datos de correos?**



Lo importante será tener el dato de las direcciones físicas y no de los nombres de las personas, las cuales podrían ser inquilinas o propietarias de la vivienda. El objetivo es simplemente hacer llegar la invitación a las personas que viven en esa dirección.

Cuando se enfrenta con tasas de respuesta insuficientes en relación a criterios demográficos específicos, puede agregar a su muestra bases de datos especializadas. Por ejemplo, bases de datos de escuelas de oficios, equipos deportivos o universidades serán muy convenientes para conseguir tasas de respuesta juveniles más elevadas.

¿Cuántas invitaciones necesita?

El número total de invitaciones oscila a menudo entre 20,000 a 30,000 para una población de aproximadamente 500,000 y para un tamaño de grupo de 40-50 personas. El tamaño de la población y el tamaño del grupo modifican cuántas invitaciones son necesarias, pero el factor clave que determinará este número será su tasa de respuesta esperada y la disponibilidad de datos demográficos que se pueden usar. Es mucho más difícil obtener después nuevas respuestas de confirmación, que enviar más invitaciones al principio.

Estas invitaciones se enviarán a direcciones físicas aleatorias sin nombre, para no discriminar entre aquellas personas que son inquilinas o propietarias de su vivienda. De esta ronda de invitaciones, **se espera una tasa de respuesta del 3-5%** que se corresponde con un grupo de aproximadamente entre 500 y 1000 personas. El tamaño de este grupo combinado con la selección aleatoria, reduce las preocupaciones relativas a tener un alcance limitado y cualquier sesgo que esto pueda conllevar.



¿Qué necesitaría recibir usted para responder interesadamente?

Las invitaciones deben estar firmadas por un ministro, un alcalde o un representante destacado del gobierno, haciendo hincapié en la tarea que se pide a las personas participantes y en los compromisos que tienen que asumir. Debería insistir también en la independencia del proceso de selección y destacar que está fuera del control de la institución o del departamento promotor.

Una técnica útil es poner énfasis en la voluntad de mejorar la democracia. Se hará de distintas maneras dependiendo de su relación local con la democracia. Sin embargo, esta conexión con la reforma democrática puede ser útil para captar el interés de las personas; se hace uso de la insatisfacción subyacente o la desconfianza hacia la toma de decisiones públicas y refuerza a la vez la singularidad de esta oportunidad.



Paso 3: Haciendo la selección final

Please complete the form below to RSVP for the *Sydney 2050 Citizens' Jury*.
Completing this form will place you in the pool of participants to be randomly drawn in a Civic Lottery to form the final group of participants.

RSVP closes on August 7th, 2019.
You must be available for all dates.

First Name * Last Name *

Email * Phone *

Unit

Street Number *

Street Name *

Suburb *

Postcode *

What is your age? *

18-29

What is your gender? *

Female

Male

Other

No Preference

Do you rent or own your home?

Own

Rent

El método más sencillo para registrar las respuestas de confirmación es mediante un formulario on-line. Este debe tener una URL simple y debe permitir que la gente complete la información demográfica relevante así como su nombre, dirección y detalles de contacto. También debe proporcionar la posibilidad de llamar por teléfono o de enviar un SMS (si no tienen internet). Otra opción es incluir un formulario impreso en la invitación que permita a las personas responder por correo postal.

Una vez el período de respuestas de confirmación se haya cerrado, debería realizar el sorteo. Hay diferentes maneras de hacerlo. Uno de los más fáciles es usando la función RAND() en Microsoft Excel.

Con este método:

- Proporcione a cada respuesta de confirmación un número aleatorio entre 0 y 1, utilizando la función RAND(). Pruebe escribiendo =RAND() en Microsoft Excel. Ahora copielo hacia abajo en algunas filas dentro de una columna.
- Excel continuará generando números aleatorios diferentes en esa celda, cosa que no queremos que suceda. Así que simplemente copie su columna de números y **pegue solamente los valores** para mantener los números aleatorios fijos, no la fórmula.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Suburb	Postcode	Age	Gender	Home	Education	Random	Selection
2	Suffolk Park	2481	18-29	Female	Own	High School Diploma	0.3958359	
3	Byron bay	2481	18-29	Female	Own	High School Diploma	0.7155131	
4	Mullumbimb	2482	18-29	Female	Own	Postgraduate Degree	0.4778845	
5	Coorabell	2479	18-29	Female	Own	Postgraduate Degree	0.5561473	
6	Brunswick H	2483	18-29	Female	Rent	High School Diploma	0.2728877	
7	Byron Bay	2481	18-29	Female	Rent	Postgraduate Degree	0.1558312	
8	Ocean shore	2481	18-29	Female	Rent	Postgraduate Degree	0.3562551	
9	Bogangar	2484	18-29	Female	Rent	Undergraduate Degree	0.3084182	
10	Goonengerry	2482	18-29	Female	Rent	Undergraduate Degree	0.4340491	

- Luego ordene las entradas según el número aleatorio (ya sea de forma ascendente o descendente, siempre y cuando queden ordenadas dará lo mismo).

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Suburb	Postcode	Age	Gender	Home	Education	Random	Selection
2	Bangalow	2479	60+	Female	Own	Postgraduate Degree	0.0006366	
3	EUREKA	2480	40-49	Female	Own	Undergraduate Degree	0.0080141	
4	BRUNSWICK	2483	60+	Male	Own	High School Diploma	0.0109706	
5	Possum cree	2479	50-59	Male	Own	Postgraduate Degree	0.0115839	
6	Ocean Shore	2483	60+	Male	Own	Undergraduate Degree	0.0124746	
7	Byron Bay	2481	30-39	Male	Rent	High School Diploma	0.0126875	
8	Byron bay	2481	60+	Male	Own	High School Diploma	0.0163298	
9	Suffolk Park	2481	50-59	Male	Own	High School Diploma	0.0180183	
10	Sunrise	2481	40-49	Male	Rent	Undergraduate Degree	0.0220035	

- Posteriormente ordene nuevamente según sus criterios demográficos. Esto agrupará los datos por demografía, ordenados según el número aleatorio.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Suburb	Postcode	Age	Gender	Home	Education	Random	Selection
2	Suffolk Park	2481	18-29	Female	Own	High School Diploma	0.3958359	
3	Byron bay	2481	18-29	Female	Own	High School Diploma	0.7155131	
4	Mullumbimb	2482	18-29	Female	Own	Postgraduate Degree	0.4778845	
5	Coorabell	2479	18-29	Female	Own	Postgraduate Degree	0.5561473	
6	Brunswick H	2483	18-29	Female	Rent	High School Diploma	0.2728877	
7	Byron Bay	2481	18-29	Female	Rent	Postgraduate Degree	0.1558312	
8	Ocean shore	2481	18-29	Female	Rent	Postgraduate Degree	0.3562551	
9	Bogangar	2484	18-29	Female	Rent	Undergraduate Degree	0.3084182	
10	The pocket	2483	18-29	Female	Rent	Undergraduate Degree	0.3439394	

- A continuación comience a elegir a sus participantes, tomando la primera persona ordenada al azar y continúe eligiendo una de cada grupo demográfico hasta que tenga llena cada “caja”.
- Simplemente escriba “Sí” al lado de cada persona para que pueda ver quién ha sido sorteada.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Suburb	Postcode	Age	Gender	Home	Education	Random	Selection
2	Suffolk Park	2481	18-29	Female	Own	High School Diploma	0.3958359	Yes
3	Byron bay	2481	18-29	Female	Own	High School Diploma	0.7155131	
4	Mullumbimb	2482	18-29	Female	Own	Postgraduate Degree	0.4778845	Yes
5	Coorabell	2479	18-29	Female	Own	Postgraduate Degree	0.5561473	
6	Brunswick H	2483	18-29	Female	Rent	High School Diploma	0.2728877	Yes
7	Byron Bay	2481	18-29	Female	Rent	Postgraduate Degree	0.1558312	
8	Ocean shore	2481	18-29	Female	Rent	Postgraduate Degree	0.3562551	
9	Bogangar	2484	18-29	Female	Rent	Undergraduate Degree	0.3084182	
10	The pocket	2483	18-29	Female	Rent	Undergraduate Degree	0.3439394	

Tenga en cuenta que estamos seleccionando el “primero” de cada “categoría”. En este caso, las mujeres que poseen su casa o alquilan su hogar son diferentes “categorías”.



Las personas seleccionadas deben ser contactadas por correo electrónico solicitando una **confirmación por escrito** de su participación. El correo electrónico debe estar también escrito por quien firmó la invitación, y debe dejar claro que se hará un buen uso del tiempo del participante. A menudo es útil enfatizar cualquier dieta, cuidado de niños y niñas, o comidas que vayan a estar disponibles.

También se debe **comunicar con cada persona participante por teléfono** antes de la primera reunión para reforzar el compromiso personal para participar, señalando que una vez el proceso esté en marcha no se podrán reemplazar las no-asistencias. Es mucho más probable que las personas asistan si han hablado con usted por teléfono antes, que si simplemente han respondido a un correo electrónico.

Recuerde cualquier exclusión de participantes que esté considerando para su proyecto. Las personas que tengan un empleo político o cualquier tipo de implicación con el tema a tratar no deberían de entrar en la selección. Fuera de este criterio, puede ser difícil trazar una línea clara para saber quién es o no elegible para la selección. Una forma matizada de determinar la elegibilidad es preguntarle directamente a los posibles participantes si creen que la gente en general consideraría justo que ellos mismos se involucraran en el proceso.

Este manual no es un curso de Excel, por lo que no seguiremos enumerando sus funciones aquí, pero sí quisiéramos resaltar también la buena práctica de hacer coincidir la base de datos de direcciones o números de teléfono aleatoriamente seleccionados con las personas que tiene seleccionadas. Solo para comprobar que fueron realmente elegidas al azar. Puede verificar que los registros coinciden con la función VLOOKUP en Excel.

Paso 4:

Pago de dietas

Debe decidir si pagará dietas o no a las personas por su participación en el proceso. Dependiendo del compromiso temporal, el pago generalmente alienta a más personas a participar y modifica el tipo de personas que confirman su asistencia, que ya no serán mayormente personas con tiempo y estabilidad financiera, sino también personas más jóvenes y personas con ingresos más bajos. Quizá le interese considerar el paralelismo con los jurados populares de su país, los cuales también cobran dietas.

Hay maneras diferentes en las que puede pagar esas dietas. Se puede pensar en un sistema de soporte estructural que puede poner a disposición de las personas participantes para ayudarles a asistir. Esto podría incluir una opción para el cuidado de niños y niñas, un reembolso en efectivo por los costos incurridos por asistir o, en algunos casos, podría ser una provisión de necesidades básicas.

Recomendamos encarecidamente pagar a las personas participantes y dejarlo claro en las invitaciones.



Paso 5:

Involucrar a las partes interesadas

En cualquier decisión pública, un pequeño grupo se ve directamente afectado. Este grupo incluye: aquellas personas a quienes la decisión impacta directamente, aquellas que trabajan en el sector que apoya a las personas afectadas, y cualquier grupo externo que se vea influido de alguna manera.



¿Qué personas se verán afectadas por una decisión?



¿Quiénes son las voces activas en este espacio?



¿A quién le pediría información sobre el tema?

Hay varias formas de incluirlas de manera significativa en el proceso. Desde una participación intensiva a través de un Grupo de Referencia de Partes Interesadas, en el cual tendrán un conocimiento de todas las fases del proyecto y verán que el diseño es justo y las recomendaciones estarán claramente en manos de los ciudadanos; hasta una simple asistencia a una sesión informativa para comprender cómo pueden ser escuchadas. Recuerde que la decisión sobre cuánto involucrar a estas voces activas tiene simplemente que ver con el objetivo definido por la siguiente pregunta: “¿cómo podemos llegar a una decisión en la cual la ciudadanía pueda confiar?”. Si estas voces activas tienen inicialmente poca confianza, entonces deberán involucrarse más para incrementar su confianza en el resultado del proceso.

En términos generales, sus contribuciones tendrán que ver con las siguientes categorías:

- Aparecer como ponente para aportar una perspectiva/visión experta.
- Ofrecer una respuesta por escrito a la pregunta que tiene que contestar el jurado.
- Recomendar otras fuentes de lectura o personas a las que se pueda escuchar.
- Asistir como personas observadoras para asegurarse (¡y decírselo a los demás!) que el proceso fue justo.

Puede involucrar a las partes interesadas en un proceso participativo comunitario más amplio. Hay muchas oportunidades para su participación en las “town hall meetings”. Desde conversar en un escenario hasta responder preguntas específicas sobre el tema que se trata. Muchos formatos tradicionales pueden basarse en los principios deliberativos (en este caso, la diversidad de información).

Es importante que las partes interesadas tengan una oportunidad genuina (a menudo mediante múltiples formatos) para presentar sus argumentos al público y para organizar esta participación. Debería usar una serie de enfoques que las integren en las deliberaciones. **Aquí exponemos algunos ejemplos:**

Como mínimo, merece la pena organizar **al comienzo del proceso**, una sesión informativa destinada a las partes interesadas, para que entiendan cómo funcionará la deliberación, verifiquen los sesgos y expongan cualquier objeción para asegurar así su participación tenga el alcance apropiado. Es también una práctica útil (y habitual) juntar las partes interesadas en un “Grupo director” para que vean de primera mano (y pueda ver también los medios y el público) que las deliberaciones no están en contra de ellos.



Este grupo de partes interesadas también puede desempeñar un papel de supervisión a lo largo de un proyecto, primero revisando el documento de diseño inicial y luego proporcionando comentarios sobre muchas decisiones tanto de diseño como funcionales.

Una vez involucradas en las etapas de planificación de un proceso, las partes interesadas pueden ser incorporadas a las deliberaciones de varias maneras dependiendo del alcance y las necesidades del proyecto.

Los enfoques más comunes para la participación de las partes interesadas incluyen:

- redactar documentos informativos,
- proveer testimonios de personas expertas,
- evaluar recomendaciones y hallazgos,
- recomendar listas de ponentes con conocimientos o perspectivas importantes

Un punto de partida para cualquier deliberación es establecer una lista de ponentes expertos. Se puede solicitar a las partes interesadas que nominen oradores y preguntarles: “**¿cuáles son las voces que los ciudadanos deberían escuchar?**” Siempre debería brindar a las personas participantes seleccionadas al azar la oportunidad de solicitar más personas oradoras expertas para responder a todas las preguntas sin respuesta.

Siempre debería motivar a que las partes interesadas asistan a las deliberaciones como personas observadoras; no para interrumpir o interferir en las deliberaciones de los ciudadanos sino para observar la robustez del proceso.

Un proceso verdaderamente exitoso es aquel en el que no solo los ciudadanos, sino también los responsables políticos e incluso las partes interesadas polarizadas, con puntos de vista muy diferentes, puedan decir: “respetamos el proceso, podemos ver que las personas seleccionadas al azar tuvieron en cuenta todas las perspectivas y aceptamos sus decisiones.”



Paso 6: Supervisión

La supervisión y el control operativo de un proceso deliberativo se lleva a menudo a cabo por un organismo independiente. A veces este es distinto del equipo de facilitación para poder actuar así como una fuente de control verdaderamente independiente (las personas facilitadoras contratadas o profesionales de la participación comunitaria pueden ser vistas como “generadoras de resultados” dado que se les paga por completar una tarea. Aunque generalmente no es el caso, lo que importa es la *percepción* y la forma en la cual se socava la confianza). Ello depende de la escala del proyecto. Importantes decisiones públicas estarán sujetas a un mayor escrutinio que otras, y esto a veces requiere una supervisión independiente.

Quien realice el control operativo del proceso es responsable de la entrega del proyecto de principio a fin. Se hace cargo de todo lo que aparece en este manual.

Esto requiere que esta organización desempeñe dos roles:

- 1** Actuar como intermediario entre las personas participantes y el gobierno para mantener la integridad del proceso y la confianza de los participantes.
- 2** Gestionar las expectativas del gobierno entre los resultados deseados y el resultado del proceso.

El rol de supervisión tiene que ver en última instancia con:

- a. La neutralidad
- b. Garantizar que las personas participantes se apropien del proceso

Esto puede ser realizado por una universidad, un juez o una organización independiente. El rol debe centrarse principalmente en la transparencia y en conseguir que cualquier observador externo pueda confiar en la integridad del proceso.

Paso 7: Medios de comunicación



Los medios de comunicación representan un elemento sobre el que probablemente no tendrá mucho control. La acogida para cualquier medio de comunicación que pueda asistir y cubrir el proceso debe ser la mejor posible. La relación con los medios tiene que ver con la transparencia, fundamental en todo proceso, y es crucial para el público que enfrenta el impacto del resultado.

Una estrategia interesante puede ser que los periodistas entrevisten a algunas personas participantes durante todo el proceso, averiguando conjuntamente cuáles son sus cambios de punto de vista, y contando algo de su historia personal. Esto ayudará a transmitir la sensación de que hay “personas como yo” en el proceso tomando decisiones.

Es importante que el público general tenga la oportunidad de “conocer” personas participantes. Debería ocurrir *antes* de que se tome la decisión. Permite que el resto de la población establezca un vínculo con las personas participantes y con el proceso sin relacionarlo con un resultado o una decisión en particular. Ayuda a escalar el impacto del proceso. El mensaje de que personas como ellas están involucradas en tomar una decisión importante para su comunidad se extenderá más allá de las personas participantes.

Las personas participantes deben recibir instrucciones de no prejuzgar ninguna recomendación. Esto se debe a que ninguna decisión es definitiva hasta que sea decidida por el grupo en completo e incluida en el informe final.

Paso 8: Su rol cuando las cosas están en marcha

Durante el proceso, tanto el personal del gobierno como cualquiera que no sea parte de los equipos de facilitación o supervisión estarán en la sala como observadores. Esto significa que el rol de los responsables políticos en la sala es demostrar un compromiso con el proceso mientras mantienen un perfil de observadores. **Su rol no es activo.**

Hay situaciones en las que el personal del gobierno estará en mejor situación para responder preguntas imprevistas que surjan de las personas participantes. En general, les resultará incómodo y serán reacios a desempeñar este papel debido a su preocupación por si al proporcionar sus perspectivas sobre un problema esto se pudiera interpretar como la posición propia del “gobierno”.

Con control ciudadano y participación facilitada en la sala, se puede crear un entorno adecuado para que el personal del gobierno verifique hechos en tiempo real o haga declaraciones fundamentadas que ayuden a los participantes a encontrar el camino hacia sus propias decisiones. **Una norma básica es que las personas participantes decidan cuándo quieren escuchar al personal gubernamental y que el personal solo actúe según instrucciones de la persona facilitadora.**

Este papel es de incalculable valor. El personal puede orientar a las personas participantes, por ejemplo, en torno a áreas en las cuales el gobierno necesita asesoramiento, y permite a las personas participantes entrar en una conversación para buscar posiciones de consenso en la cual **el consejo del gobierno nutre la reflexión sin ponerse por encima.**



Paso 9: Su papel cuando las cosas han terminado

Cerrar el ciclo deliberativo es una parte importante en todos los procesos. Ahora tiene a su alcance un grupo informado de personas el cual representa un recurso valioso para compartir decisiones con la comunidad y para crear conciencia sobre lo que hace exactamente el gobierno. Esto significa que debe consultar regularmente con ellas la implementación de las recomendaciones y considerar sus comentarios sobre el desarrollo de las mismas.

El paso más crítico es proporcionar una respuesta escrita detallada a cada una de las recomendaciones explicando lo que hará, y cuándo. Eche un vistazo a las siguientes páginas: se exponen muy buenos ejemplos con respuestas claras que muestran cómo un gobierno puede cerrar el ciclo deliberativo con las personas participantes.

Es posible que incluso desee establecer un grupo de “antiguos alumnos” que permita a las personas que han participado en diferentes deliberaciones mantenerse en contacto. Un ejemplo de esto lo constituye el grupo “He deliberado, ¿y ahora qué?”, un grupo exclusivo sólo abierto a aquellas personas que han estado involucradas en procesos deliberativos facilitados por el equipo australiano de participación MosaicLab.



RECOMENDACIÓN:

Total de 11 concejales, elegidos desde 4 distritos que abarcan:

- **la región costera Bellarine (3 concejales)**
- **la región Norte (3 concejales)**
- **Geelong suburbano (3 concejales)**
- **Geelong central (2 concejales)**

El Jurado Ciudadano acordó por “súper mayoría” una estructura dividida en cuatro distritos, compuesta por 11 concejales en total. Sugerimos que estos distritos se dividan en áreas geográficas aproximadas, dependiendo de su población electoral. Las áreas propuestas abarcarían la región costera de Bellarine, la región Norte, Geelong suburbano y Geelong central. La distribución preferida de concejales sería de tres en cada área, excepto en Geelong central, que tendría dos.

RESPUESTA DEL GOBIERNO: APOYO.

Acción:

- **PROYECTO de Ley para implementar la medida antes de las elecciones de octubre 2017 de un nuevo Concejo.**

Comentario:

El Gobierno ha aprobado la preparación de un Proyecto de ley para dar efecto a esta recomendación. La recomendación del jurado de implementar zonas no-uniformes de varios miembros es consistente con la recomendación hecha por la Comisión de Investigación de reemplazar el sistema electoral de un concejal por zona, por zonas con varios concejales para compartir responsabilidades en la representación.

Esta respuesta gubernamental del gobierno local de Victoria tomó lo que escribieron los ciudadanos (en gris) y dieron luego a cada punto una respuesta detallada.

RECOMENDACIÓN:



Tamaño máximo de municipios de Victoria

Justificación:

Para minimizar la disparidad de representación entre diferentes municipios y para asegurarse que los concejos no sean demasiado grandes.

Para distinguir el gobierno a nivel local del gobierno de nivel superior, es decir, el Estado, etc.

Menos zonas grandes con múltiples concejales, ofrecen un compromiso entre la diversidad de representación local y el enfoque en asuntos municipales, asegurando una perspectiva estratégica de los problemas.

Esto se puede hacer con:

Un límite superior propuesto para el número de concejales y un número de residentes/votantes por concejal.

- El número máximo de concejales por municipio se incrementará de 12 a 15 (incluyendo al alcalde o a la alcaldesa).
- La proporción máxima residente/contribuyente por concejal será limitada.
- Si se excede el máximo residente/contribuyente por concejal, el municipio será subdividido.
- Si el número de concejales de COGG se incrementa a 15, entonces se recomienda una estructura de 5 zonas de 3 concejales cada una.

RESPUESTA DEL GOBIERNO: APOYO EN PRINCIPIO.

Acción:

- **CONSIDERAR como parte de la Revisión de la Ley del gobierno local actual.**

Comentario:

El gobierno reconoce los desafíos en lograr una proporción razonable de residentes/votantes por Concejal cuando Victoria está experimentando un crecimiento demográfico significativo.

En lugar de lograr esto mediante la creación de nuevos Concejos, el enfoque del Gobierno ha sido proponer, mediante la Revisión de la Ley de Gobierno Local, un aumento del número permitido de concejales por Concejo de 5-12 a 5-15.

La expectativa es que el nuevo límite superior de 15 concejales se aplicaría en Concejos con más de 250,000 habitantes.

Cuando 15 concejales tengan que ser elegidos, se propone una estructura de zona de 5 zonas con tres concejales cada una, que se permitirá si la reforma propuesta por la Ley de Gobierno Local de 1989 se implementa.

Esta respuesta gubernamental del gobierno local de Victoria tomó lo que escribieron los propios ciudadanos (en gris) y dieron luego a cada punto una respuesta detallada.

Además de cerrar el ciclo deliberativo, usted también es responsable de difundir y escalar la decisión. Esto significa incrementar el conocimiento del público tanto de la decisión como del papel que han jugado las personas de a pie en su elaboración. Será útil para esto tener en cuenta el papel de los medios descrito anteriormente. También puede planificar desde el inicio una estrategia propia de comunicación. Una forma efectiva es grabar entrevistas en vídeo de personas participantes que reflejen sus “viajes” a lo largo del proceso deliberativo.



Es importante que el relato plasme dos aspectos clave: primero, que las personas participantes sean personas comunes; segundo, que dedicaron tiempo a aprender y a hablar entre ellas antes de llegar a una decisión colectiva independiente de la influencia del gobierno.


Debería motivar a las personas participantes para que hablen sobre su experiencia en su escuela, su club deportivo, su lugar de trabajo o en las redes sociales. Ayuda a extender la experiencia de estos 30 ciudadanos informados a un grupo más amplio y aún más diverso de varios miles de personas. La gente a menudo confía más en gente conocida que en las noticias.

Comunicar claramente la independencia del proceso y mostrar quiénes tomaron la decisión son los principales factores para aumentar la confianza pública en una decisión.





Capítulo 5: Para el personal
facilitador - **Una guía práctica**



No todo necesita facilitación. Encuestas on-line y otras formas de participación son procesos que se explican por sí mismos. Se beneficiará de tener un equipo de facilitación que le ayude en su elaboración si el resultado de la encuesta es un punto de partida para una deliberación más larga.

Las “town hall meetings” se benefician enormemente de la facilitación. El papel de la persona facilitadora aquí es mantener la reunión alineada con los objetivos establecidos originalmente (Ver Capítulo 4.2). Sin una persona facilitadora, este tipo de reuniones pueden volverse improductivas o generar nuevos problemas. En un formato del estilo de una Asamblea Ciudadana, donde el énfasis está en ayudar a los grupos **a ponerse de acuerdo y acometer tareas completas**, esto es aún más importante. Este será el enfoque de esta sección.

La facilitación es uno de los aspectos más importantes de cualquier proceso deliberativo. Implica la gestión de todo lo que sucede “dentro de la sala”: cohesión grupal, asistencia para el desarrollo del pensamiento crítico (en lugar de un simple intercambio de opiniones) y finalización de tareas. El equipo de facilitación es responsable de acompañar a una selección de personas normales y corrientes, que generalmente sólo tiene una comprensión básica del tema, a través de un aprendizaje compartido pilotado por los propios ciudadanos, para tomar decisiones conjuntas que darán forma al futuro de su comunidad, y hacerlo de una manera neutral, sin liderar. Es tan difícil como parece.

Se tienen que tomar en cuenta muchos factores importantes.

El rol de la facilitación

El rol de la facilitación comienza contribuyendo al diseño del proceso. Deberían asesorar todas las decisiones clave de diseño, incluyendo la cantidad de jornadas, la cantidad de participantes e incluso el mandato. Esto se debe a que estarán directamente involucradas en el cumplimiento de cada aspecto del proceso y tienen por lo tanto una visión única sobre la viabilidad de cada decisión de diseño. Cuando se toman decisiones de diseño sin la participación de la facilitación, terminan siendo poco prácticas, disfuncionales o en el peor de los casos imposibles de cumplir.

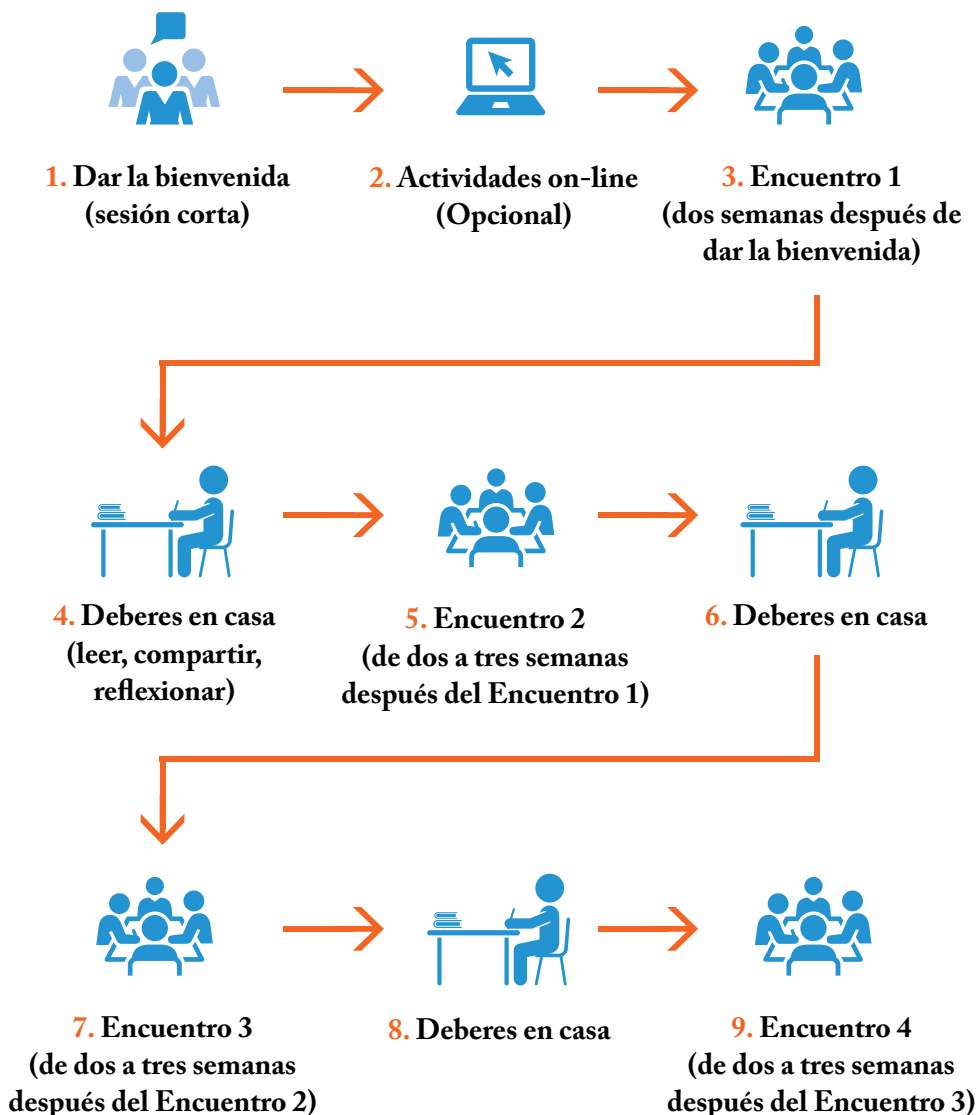
El rol de la facilitación es crear un proceso que fluya paso a paso, mediante un conjunto de actividades que llevan a las personas desde la **obtención de información, su comprensión, hasta la generación de ideas, su revisión, priorización y calibración.** Todo esto con un ojo en cómo se gestionan los datos: tanto los de entrada en el proceso como los de salida en cada paso. Este rol requiere un plan de facilitación general y detallado con escaletas o listas de ejecución para cada sesión o reunión.

Principios de facilitación

Principio	Comportamiento de los Facilitadores
Transparencia	<ul style="list-style-type: none">• Estamos abiertas a más de una respuesta: no hay ninguna respuesta fijada de antemano• Compartimos los dilemas del proyecto con las personas participantes• No hablaremos ni realizaremos comentarios sobre las decisiones con las cuales no estamos de acuerdo• Pedimos a terceras personas que se presenten directamente a las personas participantes
Colaboración	<ul style="list-style-type: none">• Requerimos que todas las personas que toman decisiones formen parte de las reuniones de proyecto para que las acciones y el proceso acordados no sean socavados/modificados más adelante• Necesitamos colaborar lo antes posible en el diseño del proyecto
Independencia	<ul style="list-style-type: none">• Servimos al interés general sin importar quién nos pague. Somos defensores de las buenas prácticas. No representamos a ninguna organización promotora ni sus puntos de vista sino que representamos al proceso en sí
Respeto	<ul style="list-style-type: none">• Creemos que las personas participantes son inteligentes y que pueden hacer este trabajo• Desarrollamos un tono respetuoso en la sala que garantice la horizontalidad e iguale a todo el mundo
Empoderamiento	<ul style="list-style-type: none">• Hacemos que el grupo haga su trabajo (ellos escriben su informe, no tomamos notas por ellos, agrupan sus propias ideas, toman sus propias decisiones, escriben su propio informe de recomendaciones).

Presentamos aquí una descripción general de los pasos que se toman en una deliberación de tipo Asamblea Ciudadana. Estos son los pasos: comenzar, traer información, generar ideas, redactar y revisar, testear el borrador de recomendaciones, revisión final y reescritura, acuerdo final, presentación y cierre, y post evento.

Los pasos también siguen una aproximada y genérica línea de tiempo:



Paso 1: Primeros pasos

1

Encuesta previa a la deliberación

Una encuesta previa a la deliberación es una herramienta útil para reunir los pareceres de las personas participantes antes de que estas entren en “la sala” (no debe confundirse con una *encuesta deliberativa*).

Se deben hacer preguntas sobre valores y principios, **no** para obtener respuestas relativas al mandato del proceso. Puede incluir preguntas sobre su confianza en el gobierno, su experiencia previa en participación comunitaria y su probabilidad de participación futura.

Pedir respuestas a las personas cuando aún no han tenido acceso a información o no han deliberado puede contribuir a animarlas a formar puntos de vista que luego puedan resultar difíciles de cambiar (esto hará que su tarea se vuelva incluso más difícil). Por ejemplo, si en su encuesta pre-deliberativa les pregunta a las personas participantes si creen que deberían tener un nuevo aeropuerto, esto puede terminar dividiendo a los participantes en grupos a favor o en contra y esto enfocará la conversación en torno a quién quiere o no quiere un aeropuerto. La mayoría de la gente no está segura de qué piensa sobre muchos problemas de políticas públicas porque no han tenido acceso a información diversa o no han pasado mucho tiempo pensando en el problema. Si les pide opiniones sobre soluciones desde el principio, se arriesga a empujarlos hacia conclusiones prematuras.

2

Bienvenida, Visión de conjunto y Autoridad

Es importante que la fuente de autoridad del proceso (por ejemplo, Alcalde o Alcaldesa, Ministro o Ministra) pueda dar la bienvenida a las personas participantes. Es una manera fácil de asegurar que se comunica la importancia del proceso a aquellas personas que dan su tiempo para participar en la toma de una decisión pública.

3

Introducción de la facilitación - Mandato, proceso, camino hacia el resultado

Desde el principio, la facilitación debe dejar claro qué problema enfrenta el grupo y qué proceso desarrollarán para resolverlo. Esto puede consistir en un recorrido rápido por las fechas clave (explicar lo que sucederá en cada reunión) y una visión general de lo que se logrará al final. Es útil tener el mandato o encargo visible en la sala *en todo momento* como un recordatorio accesible (en la pared o en una pantalla proyectada).



Haga que los ciudadanos hagan su propia clasificación y agrupación para que se apropien del trabajo y se reduzcan al mínimo los posibles sesgos (o la percepción de los mismos)

4 Proceso de toma de decisiones

Desde el comienzo, la facilitación debe ser también muy clara sobre el proceso de toma de decisiones. Los procesos deliberativos pueden variar a la hora de definir un umbral para acordar las recomendaciones - el 80% suele ser un umbral habitual. Permite un amplio soporte mientras que deja lugar a posibles desacuerdos, señalando que el grupo necesita lograr un equilibrio entre hacer recomendaciones sobre las cuales todo el grupo pueda estar de acuerdo y encontrar un compromiso donde puedan.

5 Construcción de relaciones y trabajo grupal - introducciones, estilos sociales, sesgos y pensamiento crítico

Una vez haya explicado cómo el proyecto se despliega, será la hora de comenzar con los ejercicios de presentación entre las personas participantes. Son actividades diseñadas para que las personas se conozcan y también para que se hagan una idea de *quién* de su comunidad está en la sala. Algunas actividades son claves.

La primera consiste en tener a todas las personas en pie y pedirles que se agrupen según datos demográficos. Primero se puede solicitar que se separen por grupos de edad y luego se vuelvan a agrupar para dividirse después por lugar de residencia. Visualizar los grupos con las personas en pie les ayuda a ver claramente que hay una mezcla de gente común en la sala. Se les puede haber explicado ya esta circunstancia, pero ver la diversidad y cómo las personas se mezclan en diferentes grupos lo hará todavía más claro.

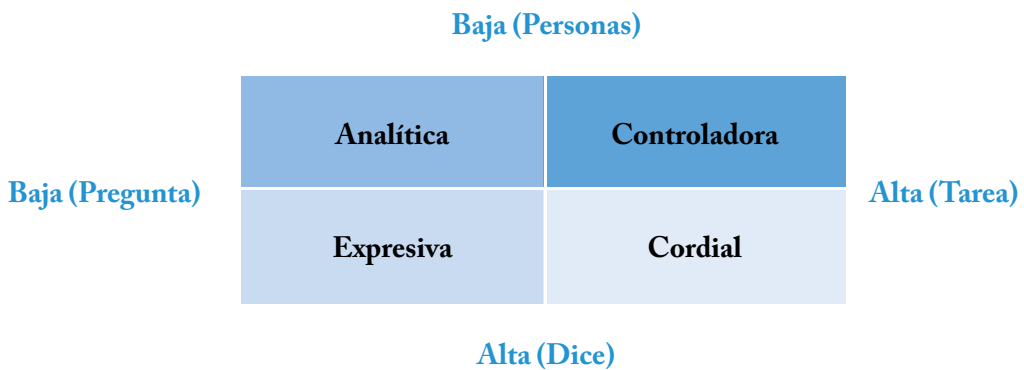
La segunda actividad es introducir la idea de que las personas se comportan de manera diferente al socializar. Existen muchos ejercicios de “estilos de socialización” que pueden cumplir esta función, debe elegir su favorito (y uno que funcione para su contexto cultural).

Un ejercicio sencillo es hacer que todas las personas elijan si tienden a “preguntar” o si tienden a “decir” y si están orientadas a tareas o a personas. Puede ser importante enfatizar que esto es solo un ejercicio y que las personas no deberían preocuparse demasiado por dónde se colocan, pero que el propósito es dejar claro que diferentes personas tienen diferentes estilos de socialización. Puede hacer referencia a este ejercicio durante la facilitación para asegurar que los grupos pequeños de trabajo estén compuestos de una mezcla de estilos de socialización.

Los estilos de socialización informan sobre el estilo de comunicación de una persona y sobre sus preferencias en términos de:

- tipo de información que desea
- formato de la información
- la forma en que se comunica

Al comprender el estilo dominante de una persona, puede adaptar la manera en la que usted comunica para mejorar su comprensión de un proyecto y mejorar su conexión con los participantes.



El tercer ejercicio está relacionado con pensamiento crítico y sesgos.



newDemocracy ha producido dos videos que están disponibles on-line.
<https://www.newdemocracy.com.au/videos/>

Estos vídeos abordan el concepto de pensamiento crítico, sesgos y algunas formas de pensar que serán útiles para cuando las personas participantes quieran interrogar la información.

Pensamiento crítico – este ejercicio trata de capacitar a las personas participantes para que puedan examinar la información que reciben siguiendo estos 6 puntos:

- Claridad: ¿es una información clara y específica?
- Precisión: ¿es una declaración realmente cierta o respaldada por datos?
- Relevancia: ¿el asunto es relevante para la pregunta (tarea)?
- Profundidad: ¿aborda la información la complejidad del tema? ¿Es lo suficientemente detallada?
- Amplitud: ¿qué otros puntos de vista pueden faltar?
- Lógica: ¿tiene sentido la información? ¿Es lógicamente consistente?

Sesgos – hay 6 tipos de sesgos que pueden determinar cómo piensan las personas en relación a una información o pregunta. Este ejercicio los explica y aborda cómo limitar sus impactos:

- Sesgo de anclaje
- Pensamiento grupal
- Punto ciego
- Sesgo de confirmación
- Sesgo de información
- Sesgo de autoridad

Será útil tener esta lista puesta en carteles o tarjetas de mano en la sala como un aviso continuo para ayudar a las personas participantes mientras se enfrentan a información variada.



6 Acuerdos para trabajar

Las personas participantes deben llegar a un acuerdo sobre **cómo trabajarán juntas como grupo**. Esto significa considerar cómo deberían trabajar juntas y qué acuerdos clave referenciarán más adelante en el proceso. Algunos ejemplos útiles para cuando las personas participantes se sientan estancadas en este punto son: distribuir la escucha (escuchar a todas las personas y no solo a las personas a las que les gusta hablar), respetar las diferencias de opiniones y alentar la curiosidad. Sirve también como primer ejercicio para ponerse de acuerdo como grupo (hágales saber que lo hicieron).

7 Mandato - comprensión

El siguiente paso es pasar un tiempo pensando en la tarea. Las personas participantes deberán hacer su propia interpretación de qué se les pide como tarea, qué aspectos de la misma necesitan abordar y cómo esto dará lugar a soluciones que puedan recomendar. Es una oportunidad para que el grupo intente clarificar el asunto sobre el cual están tomando una decisión y determine si hay algo “fuera de los límites”.

Paso 2: Trabajando en pequeños grupos

8 Mezclar regularmente pequeños grupos alrededor de mesas

La herramienta principal que se usa en un proceso deliberativo es la de mezclar regularmente pequeños grupos. Los grupos pequeños (5-6 personas) permiten distribuir la escucha, dedicar más tiempo a la información y estrechar relaciones personales. A lo largo del proyecto usted debe hacer uso de grupos pequeños para al mismo tiempo cubrir mucha información, generar muchas ideas y trabajar colectivamente para refinarlas.

Debería mezclar los grupos regularmente porque todas las personas tendemos a sentarnos con personas como nosotras - y el objetivo es encontrar una posición común **entre la diversidad del conjunto del grupo**. Está asegurando que las personas participantes no formen camarillas accidentalmente o intencionalmente. Debería prestar atención a las dinámicas de grupo, a veces las personas no se llevan bien o son improductivas cuando actúan en un mismo grupo. Mezclar los grupos entre ejercicios mantiene la energía activa y le permite distribuir diferentes estilos de socialización y características demográficas de manera uniforme. Tener una buena combinación de estilos de socialización basados en tareas y en personas en un grupo puede, por ejemplo, asegurar que cumplan con los márgenes de tiempo, a la vez que entran en detalles.





Paso 3: Aportar información

9 Información (escrita)

Las personas participantes recibirán información de dos maneras diferentes, la primera a través de textos. No puede esperar que todas las personas en un grupo lo lean todo. Es un ejercicio compartido de aprendizaje en el cual las personas participantes abordarán lo que es más interesante para ellas y compartirán la información que han encontrado con las demás personas. Debería diseñar los ejercicios en torno a la idea de “**aprendizaje compartido**”.

a. Folletos informativos o kits de información

La primera fuente de información para las personas participantes será el libro informativo o el kit de información. Sea cual sea la forma que tome este material, será el principal material de referencia para la mayor parte del proceso. Las personas participantes deberían pasar algún tiempo en la sala compartiendo las tareas de aprendizaje destacando los descubrimientos clave, los puntos más útiles de información (o cualquier cosa que quieran cuestionar) y cualquier aspecto que haya modificado su forma de ver el problema. Este ejercicio se realiza en grupos pequeños, y cada grupo informa al conjunto sobre qué encuentra más interesante y también sobre sus dudas o lo que quieren poner en cuestión.

b. Informes de procesos participativos más amplios

Otra fuente de información será cualquier otro proceso participativo que se ha llevado a cabo sobre este tema. Esto incluye resultados de encuestas y comentarios on-line. El objetivo aquí es dar al grupo una idea de cómo “respira” la comunidad en su conjunto al mismo tiempo que se les comunica el contexto del método empleado. Esto

permite cumplir con la promesa que se formuló a las personas participantes (del proceso más amplio) de ser escuchadas por otras personas como ellas.

c. Aportaciones

Una forma habitual de recibir aportaciones de una comunidad más amplia es organizando un proceso de aportaciones abierto a todas las **personas**, y difundirlo activamente hacia grupos de interés activos conocidos por el gobierno. Permite que cualquier persona interesada en el proceso tenga un contacto directo con las personas participantes. Una forma de mejorar la utilidad de las aportaciones es proporcionar una plantilla que ofrezca 3-4 preguntas para que los remitentes respondan.

- ¿A quién deberían escuchar las personas participantes para informarse?
- ¿Qué preguntas deberían hacer las personas participantes a ponentes expertos?
- ¿Cuál es su respuesta a la pregunta/tarea del proceso?
- ¿Qué cree que las personas participantes deberían de considerar?
¿Por qué?

Estas preguntas extraen información útil de la comunidad sin requerir que los participantes lean páginas y páginas de opiniones expresadas de forma libre sobre el tema.

d. Información adicional solicitada

Es fundamental en cualquier deliberación con un formato de minipúblico, que las personas participantes puedan hacer preguntas, recibir respuestas y solicitar información **de fuentes de su elección**. La mejor manera de organizarlo, es que las personas participantes hagan solicitudes de información, elaboren preguntas y que se les proporcionen las respuestas entre dos reuniones. Distribuidos en pequeños grupos, deberían poder llegar a acuerdos sobre las brechas de información, qué preguntas necesitan respuesta y en quién confían como fuente. Permite que la agencia gubernamental (el organismo que responde la mayoría de las preguntas) tenga suficiente tiempo para reunir todas las respuestas y entregarlas antes de la siguiente reunión. El grupo debería tener claras sus preguntas y entender por qué las hace.

10

Información (ponentes):

La segunda forma en la que las personas participantes recibirán información, será mediante personas expertas presentes en la sala como ponentes. Hay una serie de formas en las cuales las personas expertas pueden presentar su información. El método que usted elija definirá cuánto tiempo tienen, qué tipo de información se presenta y, en última instancia, qué es lo que el grupo prefiere. La mayoría de las ponencias comenzarán con la posibilidad de que las personas expertas den una primera respuesta corta de 3-5 minutos a la pregunta hecha por los ciudadanos, antes de dividirse en grupos pequeños para que estos puedan realizar más preguntas.

Un posible método es el “diálogo rápido”, un ejercicio en el cual las personas ponentes se sientan con grupos pequeños y responden rápidamente a sus preguntas, rotando aproximadamente cada 10 minutos. Asegura que haya muchas conversaciones paralelas sucediendo al mismo tiempo, aumentando la cantidad de información que el grupo puede absorber a la vez. También reduce el pensamiento grupal (sesgo) que a menudo ocurre en grupos grandes, en los cuales la dirección de la primera pregunta hace que otras personas hagan preguntas relacionadas.

Otro método, que es útil cuando el coste es reducido o la ubicación no es accesible, consiste en realizar una videollamada (Skype, Zoom, etc.). Si tiene espacio suficiente, puede poner un ordenador portátil con un altavoz en otra habitación, para que un ponente remoto pueda participar en un diálogo rápido. De lo contrario, necesitará cambiar el formato de las presentaciones de las personas ponentes para permitir que alguien hable a distancia. A veces, la información solo puede ser presentada de manera efectiva mediante una ayuda visual, lo cual lleva a que las personas ponentes hagan su presentación al conjunto del grupo a la vez (lleva más tiempo pero asegura que la información se comunique claramente).

Al elegir ponentes, debe poner un fuerte énfasis en la transparencia explicando cómo se configuró el grupo de los mismos. Esto puede resolverse mediante un documento de una página que explique quién presenta, cómo y por qué fueron elegidas esas personas.



a. Ponentes del gobierno

Al comienzo de un proceso, es importante que el gobierno o la agencia promotora comparta el problema y la información clave de fondo en una breve presentación (pauta: 30-40 min hablando y un tiempo similar para preguntas). Lo hacen mejor las personas gestoras que abordan el problema desde un punto de vista práctico y que pueden compartir su experiencia.

b. Ponentes nominados por el gobierno

Además, el gobierno puede querer nominar ponentes que crea que las personas participantes deberían conocer. Deberían proporcionar opiniones diversas sobre el asunto y no ser un panel de ponentes que apoyen la posición del gobierno sobre cualquier tema dado. El gobierno necesita esforzarse para seleccionarlos y asegurarse así que haya *diversidad de puntos de vista*.

Por transparencia, la facilitación siempre debe dejar claro por qué un ponente interviene, quién le seleccionó y cuál es su trayectoria.

c. Ponentes nominados por las partes interesadas o grupos de interés

Una forma de aprovechar para que las partes interesadas aporten en el proceso es darles la tarea de elegir ponentes diversos para que hablen al grupo. El énfasis hay que ponerlo en conseguir un equilibrio de puntos de vista y en que las partes interesadas estén de acuerdo con el conjunto del panel. Esto se resume en una pregunta clave: “¿A quién deberían escuchar para poder elaborar una recomendación informada?”

d. Ponentes nominados por personas del jurado/panel

Después de escuchar a los ponentes designados por la organización y las partes interesadas, el grupo tiene ahora la oportunidad de elegir ponentes para llenar los vacíos de información que se hayan identificado. Debería preguntarles: ¿qué información falta? Y, ¿en quién confían para darles esta información? Una forma de asegurar que se presenten al grupo visiones diversas, es nominar ponentes por pares, de forma que tengan puntos de vista diferentes sobre un tema o sobre un aspecto concreto de

11

la información.

Información y fomento de la confianza - diálogo con responsables políticos clave

Al comienzo del proceso, las personas participantes deberían tener la oportunidad de hacer preguntas a los responsables políticos que son los que toman las decisiones y que están dando autoridad al proceso. Esto es un paso importante porque hará que el grupo confíe en que sus recomendaciones serán tomadas en serio. Algunas preguntas habituales suelen ser: ¿por qué está emprendiendo este proceso? ¿Qué hará con nuestras recomendaciones? ¿Cómo podemos confiar en que no renegará de su palabra? Debería volver a repetir esto en la sesión de cierre del proceso para reforzar el compromiso asumido.

12

Información e interpretación

La primera mitad de cualquier deliberación consiste en interpretar la información. Las personas participantes deberían tener mucho tiempo para examinar la información, hacer preguntas, recibir respuestas y hacer preguntas de seguimiento. El ejercicio de aprendizaje compartido lleva tiempo y no puede ser apresurado. Los participantes se resistirán a cualquier intento de restringir la información, porque puede parecer que no les permiten ver la imagen completa o que les empujan en cierta dirección.

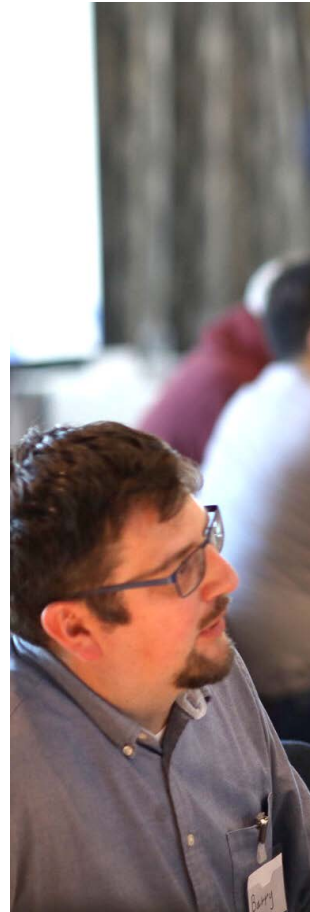
Se debe enfatizar retrospectivamente en la importancia del **pensamiento crítico, la formación sobre sesgos** y en escuchar diversas fuentes.

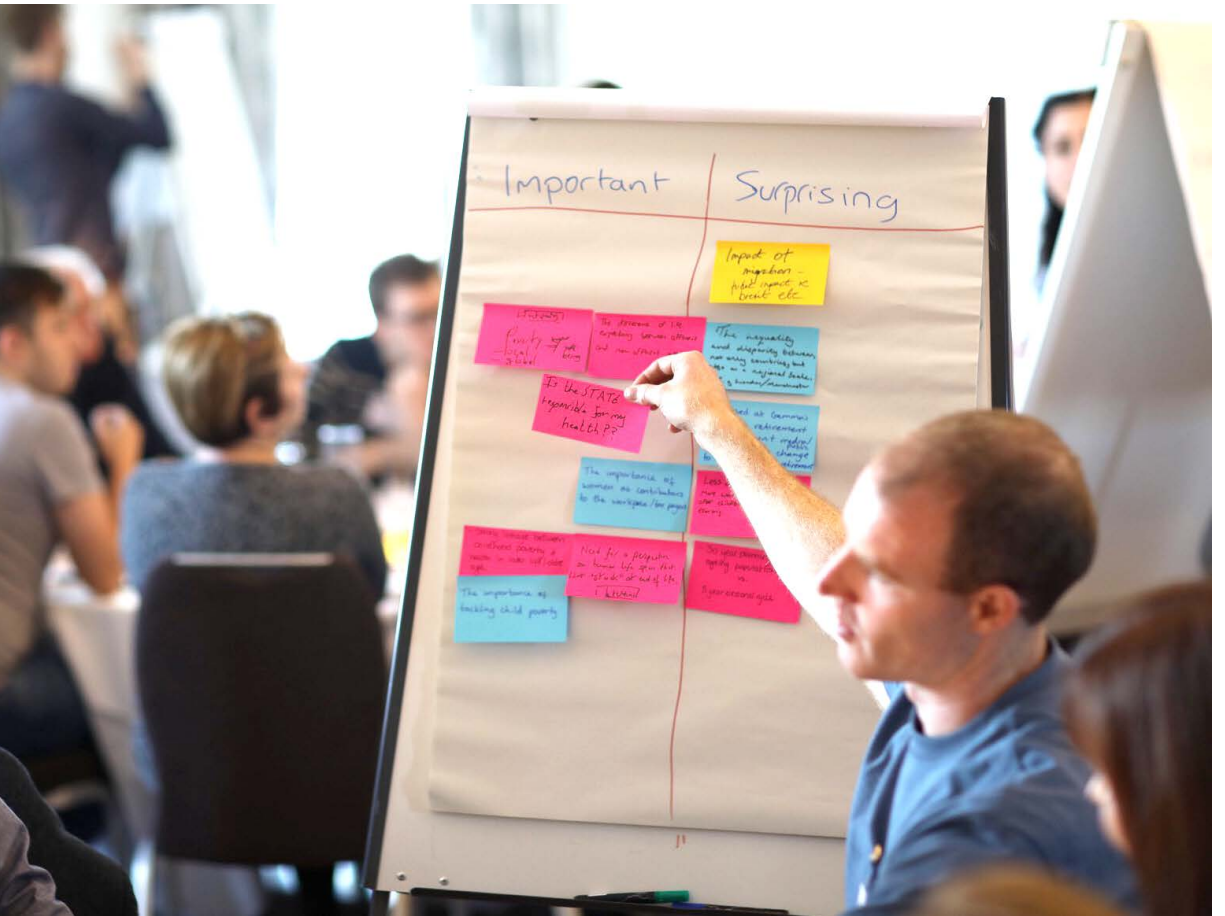
Las personas participantes interpretan después de recibir cada información. Significa que el comienzo del proceso es una constante ida y vuelta entre la recopilación de información y la interpretación de la misma. Todas las tareas relacionadas con la toma de notas y la presentación de informes deberían ser realizadas por los ciudadanos. Implíquese lo menos posible.

Paso 4: Generando ideas

La siguiente fase en una deliberación de larga duración es la generación de ideas. Comenzar a proponer soluciones para un problema puede ser un momento complicado del proceso. Algunas de las personas participantes querrán seguir buscando más información, lo cual puede ser contraproducente dado que a veces más información no conduce a una mayor claridad. En algún momento, el grupo deberá dejar de recibir información y comenzar a trabajar en la síntesis para generar ideas. Nuestro objetivo es que sean ciudadanos informados, no personas expertas en la materia.

El enfoque principal en esta etapa *es ser claros en la intención*. Esta frase debe vertebrar todas las recomendaciones que se produzcan. El objetivo del grupo **no es describir exactamente cómo** hacerlo sino, **ser claro sobre qué** les gustaría que pasara y *por qué*. **Comunicar el “porqué”** asegura que la organización entienda el **razonamiento detrás de la recomendación** y se pueda aplicar este mismo razonamiento de manera flexible a otros aspectos del tema. Recomendaciones estrictas que se centran en el cómo pueden restringir la resolución de problemas siendo inflexibles cuando las circunstancias cambian.









13

Generación de ideas: fomentar el disenso, asegurarse que la gente es consciente del plazo para generar esas ideas

Generar ideas puede ser fácil para algunos grupos y difícil para otros. Debería alentarlos a enfocarse en *ser claros en la intención* y mantenerse alejados de recomendaciones en forma de lista de deseos que no tienen en cuenta los acuerdos grupales que se necesitan para que algo suceda.

Los ejercicios de generación de ideas deberían comenzar con suficiente apertura. Se debe alentar a las personas a estar en desacuerdo y a proponer ideas que compitan entre sí. Recuerde referirse a los acuerdos para trabajar, al pensamiento crítico y a la formación sobre sesgos para asegurarse que el grupo trabaje unido de manera cohesionada.

Es importante ser claro sobre cuál es el plazo para generar ideas. Una vez ha finalizado esta fase, no se puede volver atrás a generar más ideas. Si no es usted claro, y alguien pierde la oportunidad de hacer su recomendación, corre el riesgo de perder la confianza del grupo.

14

Priorizar y combinar ideas

¿Existen algunas ideas que son similares o que se podrían combinar en una recomendación? Una vez el grupo haya generado ideas, debería mirar si las recomendaciones se podrían combinar e incluso agrupar por temas. Organizar de manera lógica las recomendaciones por temas puede ayudar a que el relato del informe final sea más claro.

Paso 5: Redacción y Revisión

Escribir recomendaciones es un proceso iterativo. Debería comenzar con ideas básicas e ir agregando más detalles paso a paso. Esto significa que en cada punto, el grupo puede reflexionar y agregar claridad al propósito de una recomendación antes de dividirse nuevamente en grupos y trabajar en paralelo.

15

Escritura colaborativa

La tarea de escribir un informe completo de recomendaciones, apoyado por el grupo, requiere trabajar en paralelo. Las personas participantes necesitarán dividirse, afinar las recomendaciones y finalmente escribirlas en el informe al mismo tiempo. Existen diferentes métodos para hacer esto, pero casi todas se centran en el uso de plantillas que garanticen que cada recomendación use el mismo formato. Puede ser tan simple como 3 encabezados: **recomendación** (aproximadamente 2 líneas de resumen de lo que quieren decir), **justificación** (explicación más larga del *porqué* enfocándose en **ser claros en la intención**), y cualquier **fFuente o evidencia** usada para apoyar la recomendación. Lo importante aquí es ser precisos con el lenguaje, teniendo en cuenta que cuanto mayor complejidad se usa a la hora de expresar la recomendación, mayor será la posibilidad de que sea malinterpretada. Las plantillas sólo deberían dar una “leves indicaciones” para evitar condicionar el contenido. Por ejemplo solamente 5 palabras que sugieran el tipo de contenido.



La tecnología puede ayudar *muchísimo* con este proceso. Documentos online como Google Docs pueden permitir que muchos grupos contribuyan de forma simultánea al documento. Si no usa esta clase de tecnología deberá idear un método para ir integrando todas las diferentes recomendaciones en el mismo documento.

El punto clave aquí es escribir en listas con viñetas. Son más fáciles de agregar y eliminar a medida que trabajen y se alcancen acuerdos.

Un consejo: los primeros intentos de escribir recomendaciones serán bastante difíciles para la mayoría de los grupos. En este momento, ¿se podría poner en cuestión la posibilidad de que el proyecto vaya a tener éxito! No se preocupe, esto pasa con todos los grupos. Todo lo que se requiere es empezar la primera tarea de redacción con suficiente antelación (mucho antes de la última reunión) para que puedan imprimir lo que han escrito y lo revisen entre reuniones. Siempre encontrarán que una parte de lo redactado por el grupo es claro, simple y está bien argumentado. Así descubrirán por sí mismos lo que necesitan cambiar en versiones futuras. Generalmente tres rondas de sesiones de redacción, interrumpidas por pausas de lectura, son necesarias para llegar a un informe claro.

16

Revisión

Llegar a un acuerdo sobre qué tiene que estar y qué no en el informe final, requiere que el grupo testeé las recomendaciones. Hay muchos métodos de facilitación diferentes para hacer esto, como por ejemplo la **dotmocracia** (proceso rápido de voto con pegatinas) y los **sociogramas** (proceso que consigue retroalimentaciones inmediatas sobre las recomendaciones).

En la etapa de revisión hay que poner el foco en el acuerdo y la claridad. Debería preguntarle al grupo lo que podría necesitar cambiar para obtener la cantidad requerida de apoyo. En este punto, el grupo no debería preocuparse por la gramática y los pequeños errores en las recomendaciones, sino enfocarse en ver si la recomendación tiene o no el apoyo suficiente (no la manera en la cual la recomendación está escrita).

Una pregunta clave para hacer en estas situaciones a las personas participantes es: *“¿Puedo convivir con esto?”* y saber así si estarían dispuestos a apoyar una redacción específica al estar de acuerdo en que refleja la opinión del grupo (y no exclusivamente la suya propia). Debería evitar votar en estas ocasiones ya que puede conseguir que las personas se atrincheren en sus posiciones. Está buscando comentarios sobre cómo una recomendación puede cumplir con las dos puntos que acabamos de mencionar.

Paso 6: Borrador de prueba de las Recomendaciones

17

Comentarios de la organización promotora sobre el borrador

Una de las mejores formas de evaluar si las recomendaciones son claras es transmitir las a quién toma la decisión (o a otro actor que elijan los ciudadanos) y recibir comentarios. Esto es sobre todo útil cuando la organización puede hacer comentarios claros sobre cómo interpretan cada recomendación y lo que implicaría si se implementara (esto solo se puede hacer si los ciudadanos lo piden o dan su consentimiento). Algunas claves a tener en cuenta tienen que ver con saber si una recomendación tiene o no un coste elevado o necesita un análisis complejo de costo-beneficio que puede no haber sido considerado, o si una recomendación es competencia o no de la agencia promotora.

El enfoque aquí debe seguir siendo el **ser claros en la intención**. Si los comentarios indican que una recomendación no se está entendiendo de la manera adecuada, entonces tendrá que ser reformulada de una manera que capture tanto la *intención* como el *porqué* de la recomendación para que no sea malinterpretada por la organización.

La facilitación debe tener cuidado en este punto y recordar al grupo que el informe y las recomendaciones les pertenecen. El feedback que reciban debería ser una fuente de información, no una dirección a tomar.



Paso 7: Revisión final y reescritura

18

Reescritura

Una vez el grupo haya recibido los comentarios, puede volver a mirar sus recomendaciones y hacer cambios. Debería recordarles que no necesitan escribir recomendaciones largas y complejas, ya que deben enfocarse en ser claros en la intención. Es una buena práctica asegurarse de seguir mezclándolos en pequeños grupos de redacción para que las palabras finales sean propiedad de todas las personas, en lugar de solo un pequeño y apasionado subconjunto del grupo.

19

Revisión

Las recomendaciones reescritas deberán ser revisadas por todo el grupo para asegurarse de que la intención original no se ha perdido en la reescritura. Esto puede ser tan simple como imprimir la recomendación y colgarla en las paredes para que se puedan escribir comentarios en la sala.

20

Reescritura

Si se requieren ajustes o correcciones, el grupo puede dividirse en pequeños grupos de trabajo para completar la reescritura final o limpieza de cada recomendación. Ponga énfasis al final en *ser claros en las intenciones*.

Paso 8: Acuerdo final

21

Prueba de súper mayoría

Una vez finalice la reescritura final, el grupo necesitará revisar cada una de las recomendaciones para asegurar que exista un acuerdo de súper mayoría en cada punto del informe.

Esto se hace mejor con un rápido levantamiento de manos y un recuento después de hacer la pregunta rápida “¿puedo convivir con esta recomendación?”. Puede ser más simple preguntar quién no puede convivir con ello si busca evidenciar los puntos que dan problemas. La prueba no es saber “si está perfecto” - se trata de saber si han dado con algo que permita un acuerdo amplio. Tendrá probablemente que alentar educadamente y de una manera amigable a las personas a que no se lo tomen como una lección de gramática: ¡inténtelo!



Si alguna recomendación está en el límite de aprobación, pueden tener una discusión sobre cambios menores pero a estas alturas del proceso no es el momento de hacer grandes modificaciones de ninguna recomendación (esto debería haberse hecho previamente).

Los cambios menores son cruciales para que las personas aprueben y apoyen las recomendaciones con holgura suficiente como para poder incluirlas en el informe final. La clave a tener en cuenta en este momento es que cualquier ajuste no debería cambiar la *intención* de una recomendación. Siga repitiéndolo al grupo.

Dependiendo del tamaño de su grupo, es posible que deba usar diferentes herramientas para ayudar a acelerar el proceso de evaluar cada recomendación. Un método es trabajar en grupos pequeños, donde cada uno delibera y decide si el grupo apoya una recomendación. Si la mayoría de los grupos apoya una recomendación, se aprueba. Simplificar este proceso hace que se pierda el matiz que aportan los cambios menores, por lo que debería usarse con grandes grupos que tengan limitaciones de tiempo.

También puede utilizar un software de votación on-line que permita que las personas participantes voten de inmediato una recomendación. Esto acelerará el proceso de “conteo de manos” y permitirá una dinámica de votación fluida donde las personas pueden cambiar de opinión mientras tienen una conversación sobre ajustes y cambios.

Lo más importante de esta fase es asegurarse el acuerdo y consentimiento grupal sobre el hecho de que cada recomendación tenga suficiente apoyo del grupo para estar en el informe.

22

Informes de minorías

Si hay recomendaciones que no reciben suficiente apoyo, pero algunas personas participantes sienten que quienes toman las decisiones se beneficiarían al leerlas, entonces un informe de minorías se puede incluir en el informe final. Se explica **claramente** que no alcanzó el nivel de apoyo requerido para ser incluida como una recomendación, pero que un grupo minoritario lo consideró importante. Puede ser una información útil para quien tome la decisión, sin convertirla en una recomendación como tal.

La *minoría* no representa a una sola persona. Al menos el 10% de las personas (preferiblemente más) deberían apoyar cada punto.

23

Panel recomendaciones finales

Cuando todas las recomendaciones hayan sido acordadas, el grupo puede entonces finalizar el informe nominando a alguien, o escribiendo conjuntamente, una introducción que relate de manera breve cómo fue el proceso. La idea aquí es que cualquier persona que lea el informe, ya sea en una parada de autobús o en un bar, pueda entender cómo fue el proceso para generarlo (es decir, ¿Quién lo escribió? ¿Cuál era la pregunta? ¿A quiénes escucharon? ¿Cómo llegaron a un acuerdo? ¿Qué necesitaron aprender?).





24 **Trasladar el informe al resto de la población**

El grupo debe discutir cómo se comprometerá a la hora de compartir y hablar sobre la experiencia para poder escalar el impacto de su trabajo. Dedicarle un poco de tiempo a realizar una lluvia de ideas sobre las formas en las que pueden aumentar el impacto, puede inspirar nuevas y fáciles estrategias útiles para las personas del grupo.

Paso 9: Presentación y cierre

25

Presentación orientada a quienes toman las decisiones a cargo de las personas participantes

El grupo debería decidir por sí mismo quién debería presentar el informe final. Tres personas participantes como máximo deberían hacer una breve presentación a quienes toman las decisiones, recordando el proceso y contando su historia. Es una parte importante del proceso ya que constituye una oportunidad para que la gente común hable directamente con las personas que toman las decisiones sobre un tema al que le han dedicado mucho tiempo aprendiendo y deliberando. Esto mostrará a los responsables la capacidad de la gente común y le otorgará un peso adicional a las recomendaciones en el informe.

26

Cierre

El cierre de una deliberación de larga duración implica a menudo que las personas que toman las decisiones reiteren el compromiso que expresaron al comienzo. Obviamente no habrán tenido todavía tiempo de leer el informe completo, pero volver a reconocer el compromiso mantiene la confianza entre las personas participantes y las personas encargadas de tomar las decisiones.

Los participantes deberían tener la oportunidad de reflexionar sobre el proceso. Una buena forma de hacerlo es permitiendo que cada persona diga algunas palabras mientras todas se juntan en un círculo. Esta práctica es a menudo una buena forma de reafirmar la integridad del proceso.



Paso 10: Después del evento

27

Encuestas posteriores a la deliberación

Esta encuesta debería ser muy similar a la encuesta previa a la deliberación, es una forma interesante de medir cómo las opiniones de las personas participantes han cambiado. Se deberían hacer también preguntas adicionales sobre el proceso para aprender y mejorarlo. Estos procesos siempre pueden ajustarse a su contexto local para reflexionar sobre lo que funciona y no funciona. El aporte de las personas que han participado es una de las mejores formas de hacerlo.

28

Respuesta de quienes toman las decisiones a las personas participantes

Quienes toman las decisiones deberían cerrar el ciclo deliberativo con las personas participantes proporcionando una respuesta **detallada** al informe de recomendaciones. Deberían explicar claramente cuál es la respuesta del gobierno para cada recomendación, si se aceptan, y qué sucederá con cada recomendación a partir de entonces. Una comunicación clara sobre el porqué de cada decisión y sobre los puntos sobre los cuales quienes toman las decisiones están de acuerdo con los participantes, es importante para asegurar una amplia confianza pública en el proceso. (Consulte las páginas 160-161 para ver ejemplos de esto).

29

El panel se reúne de nuevo para escuchar comentarios de otras personas de la comunidad y avisar sobre cualquier cambio en las recomendaciones

Continuar la conversación después de la respuesta del gobierno es una vía importante para conectar con un sector más amplio de la población. Parte del poder de estos procesos reside en que la gente común respalde su propio informe de recomendaciones y lo explique a otras personas de su comunidad. Escuchar los comentarios de más gente puede contribuir en la manera en la cual las personas responsables de la toma de decisiones implementen o calibren las recomendaciones.

Debería programar esta reunión antes del final del proceso. Esto permitirá a las personas participantes organizarse con suficiente tiempo y les da la garantía de que existe un compromiso para incluirles en el proceso de revisión.

En esta reunión, debería reflexionar sobre cualquier comentario proveniente de otras personas de la comunidad, así como sobre las opiniones de las personas participantes sobre su progreso actual en la implementación de las recomendaciones. Es posible que necesite comentarios o consejos sobre una fase específica o sobre opciones sobre las cuales le gustaría disponer de la asesoría de los participantes.

Cosas a evitar o cosas con las que tener cuidado

- Asegurar la diversidad de voces. Es importante que los grupos no acaben siendo dominados por los participantes que se sientan más cómodos a la hora de hablar en grupo o de mantener puntos de vista con vehemencia.
- Evitar que el grupo se sienta guiado. Debería ser extremadamente cuidadoso en torno a cualquier percepción de que el grupo está siendo conducido a cierta decisión por la facilitación, por quienes toman las decisiones o por cualquier otra persona. Asegúrese continuamente que el grupo se siente cómodo en este aspecto. No contribuya con sus puntos de vista sobre un tema. Las opiniones de “otros” (autoridades, oficiales o personas observadoras) solo deberían compartirse si el grupo las solicita.



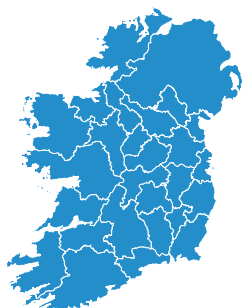




Capítulo 6: Para todas las
personas - Ejemplos en el mundo

Irlanda

Asamblea Ciudadana



El colapso financiero de Irlanda en 2008 produjo descontento debido a los fallos del sistema político. En el transcurso de 2011, en un momento en el que la gente se sentía a la deriva y desconectada del poder, un grupo de politólogos creó *We the citizens*. Este proyecto desembocó en la primera Asamblea Ciudadana a nivel nacional en Irlanda en junio 2011. Se demostró la capacidad de la ciudadanía irlandesa de a pie para sopesar decisiones complejas y alcanzar acuerdos.

Inmediatamente después de *We the citizens*, el gobierno irlandés estableció la Convención Constitucional Irlandesa (CCI). La CCI estuvo compuesta por 100 personas (66 ciudadanos y ciudadanas seleccionados al azar, 33 responsables políticos nacionales y una presidencia independiente designada por el gobierno) que se reunieron durante 10 fines de semana en un período de 14 meses. Las deliberaciones de la CCI condujeron a un referéndum sobre el matrimonio entre personas del mismo sexo, convirtiendo Irlanda en el primer país en respaldar tal transformación mediante voto popular.

El éxito ampliamente apoyado de la CCI condujo al establecimiento de la Asamblea Ciudadana Irlandesa (ACI). La ACI estuvo compuesta por 99 ciudadanos y ciudadanas seleccionados al azar y una presidencia independiente. Llevó a importantes resultados en términos de políticas públicas y cambios constitucionales, incluyendo el referéndum nacional sobre la ley del aborto.

Irlanda ha demostrado el papel complementario que los minipúblicos deliberativos pueden desempeñar en la resolución de problemas importantes.



Madrid

Observatorio de la Ciudad



En medio de los escándalos de corrupción y del declive de la confianza pública en los gobiernos locales tanto en España como alrededor del mundo, el Ayuntamiento de Madrid diseñó y lanzó en 2015, una plataforma de participación digital llamada Decide Madrid. La plataforma on-line estaba destinada a ampliar la participación pública en la toma de decisiones y la gestión del presupuesto del Ayuntamiento mediante la creación de un mecanismo de democracia directa que permitía a cualquier persona residente en Madrid realizar una propuesta de mejora de la ciudad. Las propuestas que recibieran suficiente apoyo serían aprobadas mediante un referéndum municipal.

Este mecanismo funcionó, involucrando a miles de residentes madrileños en los presupuestos participativos, permitiéndoles subir sus propias propuestas a la plataforma. Sin embargo, había margen de mejora en la forma en la cual esas propuestas eran aceptadas. Hasta entonces, sólo dos propuestas habían logrado el apoyo del 1% de la población para pasar a referéndum - y una de ellas no era competencia del Ayuntamiento. Un dispositivo deliberativo complementario fue diseñado para trabajar con las propuestas recibidas en Decide Madrid y analizar qué propuestas deberían ser enviadas a un referéndum local después de comprobar los datos, deliberar y llegar a acuerdos.

El *Observatorio de la Ciudad* del Ayuntamiento de Madrid es un dispositivo permanente de participación ciudadana. Junto a las 57 concejalías del Ayuntamiento, un grupo de 49 personas elegidas al azar proponen soluciones para cuestiones clave de la vida de la ciudadanía de Madrid. Desempeña un papel de monitoreo para las acciones municipales y hace recomendaciones de mejora en el transcurso de un año que dura su mandato.



El Observatorio tiene dos funciones principales:

- analizar las propuestas ciudadanas creadas en Decide Madrid.
- analizar las políticas del Ayuntamiento, definiendo su propia agenda, con la posibilidad de enviar sus propias propuestas a referéndum.

El 5 de febrero de 2019, se enviaron 30.000 cartas a hogares elegidos al azar con una invitación a participar. El 12 de marzo, 49 personas fueron seleccionadas en el segundo sorteo según criterios de género (la ciudad de Madrid está compuesta por un 53% de mujeres), edad (5 grupos de edad) y localización en la ciudad (5 áreas de la ciudad fueron definidas en función de sus niveles de ingreso).

Toronto

Panel de Revisión de la Planificación de Toronto

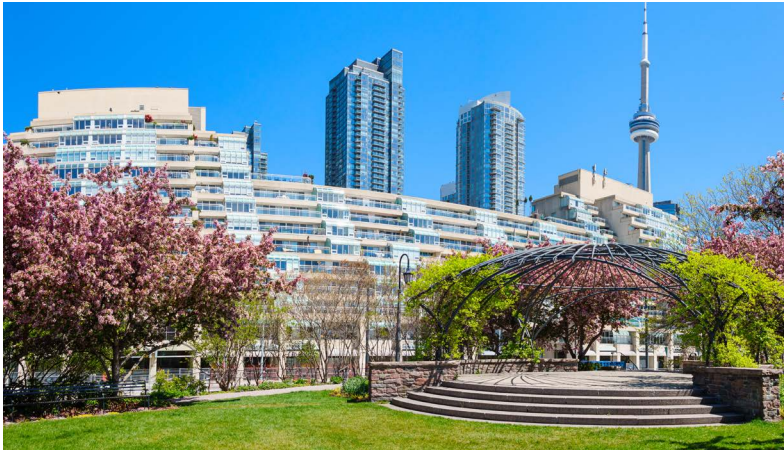


El Panel de Revisión de la Planificación de Toronto es un grupo de residentes de Toronto que se reúnen para aprender, discutir y brindar información al personal de Planificación de la Ciudad sobre cuestiones importantes de planificación de la ciudad.

Las personas que componen el Panel de Revisión de la Planificación de Toronto se seleccionan mediante un sorteo cívico en el que se envían miles de invitaciones al azar a hogares seleccionados en todo Toronto. Las invitaciones se distribuyen por toda la ciudad en proporción aproximada a la población que vive en las diferentes áreas de Toronto. Son transferibles a cualquier persona mayor de 18 años que viva en la casa. A quienes reciban esta carta se les pide que donen su tiempo como forma de servicio público. A las personas voluntarias no se les ofrece un pago por participar, pero cualquier costo incurrido (como cuidado de niños y niñas, cuidado de personas mayores, comidas y viajes) es cubierto por la ciudad.

En noviembre 2017, 10.000 hogares de Toronto seleccionados al azar recibieron una carta por correo desde la División de Planificación invitándoles a ser voluntarios para convertirse en miembros del Panel. Aceptaron la invitación más de 425 personas residentes en Toronto, y 32 fueron seleccionadas al azar para formar parte del Panel, de una manera que aseguró la representación proporcional de edades, géneros, régimen de tenencia de la vivienda y localización geográfica, cuidando una representación proporcional de personas de razas específicas, así como garantizando la inclusión de personas indígenas y personas con diversidad funcional. El método de reclutamiento del Panel posibilita llegar más allá de aquellas personas que generalmente participan en reuniones públicas estándares y permite incluir las voces de personas que a menudo no se escuchan.

Las personas participantes en el Panel aprenderán de primera mano sobre la ciudad y sobre sus procesos de planificación con personas expertas independientes y del personal del Ayuntamiento; contribuirán desde sus propias perspectivas y aprenderán sobre las opiniones de otras personas; proporcionarán finalmente recomendaciones a la División de Planificación sobre problemáticas importantes que configuran la ciudad.



La División de Planificación solicitará aportaciones del Panel de Revisión de la Planificación sobre problemáticas relacionadas con los planes de transporte, la densidad deseada y el carácter de los diferentes barrios, la importancia de edificios históricos y del arte público, y la localización de nuevos servicios públicos como parques, bibliotecas y centros comunitarios. Los miembros no examinarán los proyectos singulares de desarrollo.

El Panel de Revisión de Planificación pretende ser un organismo influyente y una fuente importante de aportaciones que ayudará a la División de Planificación a brindar asesoramiento efectivo al Ayuntamiento. Las perspectivas del Panel, las ideas y las prioridades serán referenciadas en los informes al Ayuntamiento y publicadas en la página web de la ciudad de Toronto.

China

Encuesta deliberativa de la ciudad de Wenling

A finales de 2004, los funcionarios del gobierno local de Zeguo, distrito de la ciudad de Wenling, expresaron la necesidad de reducir los conflictos de interés y las percepciones de corrupción en la selección de prioridades para los inminentes proyectos ya presupuestados. Algunos de los proyectos incluían nuevos puentes, carreteras, una nueva escuela y jardines municipales. En total, se estimó que los proyectos costarían alrededor de 136 millones de yuanes (17 millones de USD), pero debido a un cambio en la política del gobierno, se estimó que solo se podía gastar unos 40 millones de yuanes (5 millones de USD) en planificación urbana e infraestructura.



El gobierno de Zeguo identificó las reuniones deliberativas y consultivas como un canal potencial para que la ciudadanía y los grupos de interés expresaran sus preferencias a la hora de priorizar los proyectos de desarrollo propuestos. Un comité de trabajo de funcionarios del partido tanto de la ciudad de Wenling como del distrito de Zeguo identificaron y aplicaron una Encuesta Deliberativa como medio para decidir qué proyectos de infraestructura podrían financiarse durante el siguiente año fiscal.

El distrito de Zeguo en la ciudad de Wenling, tenía, en ese momento, una población permanente de alrededor de 119.200 personas y una población migrante estimada de 120,000. De toda esta población, 275 personas fueron seleccionadas para participar. La selección de las potenciales personas participantes en la Encuesta Deliberativa se realizó mediante un proceso de muestreo aleatorio. Al utilizar este método, se esperaba que la encuesta incluiría un microcosmo diverso y bastante representativo de las opiniones de la población general: tanto aquellas personas que son políticamente activas como las que están desconectadas del proceso.

Utilizaron el presupuesto participativo como metodología principal aunque se ejecutó utilizando el método de la Encuesta Deliberativa.

Después de la jornada de deliberación, las preferencias de las personas participantes cambiaron significativamente respecto de las reflejadas por los cuestionarios iniciales. Entre los proyectos mejor calificados, el apoyo de los participantes a tres plantas de tratamiento de aguas residuales aumentó notablemente, produciendo un plan para el diseño general de la ciudad, reparaciones extensas para la carretera principal del pueblo, y la construcción de un “Parque Ciudadano”. El apoyo disminuyó para otros proyectos, incluyendo una serie de carreteras menores y el mantenimiento de un parque público ya existente.

Era crucial para el éxito de la Encuesta Deliberativa de Wenling que las preferencias de las personas participantes tuvieran algún impacto en el proceso de formulación de políticas. Los resultados de la Encuesta fueron oficialmente presentados al Congreso Popular Local de Zeguo el 30 de abril 2005 para más debate y deliberación. En el Congreso, la mayoría de los diputados populares votaron por los doce proyectos principales de la Encuesta Democrática y el gobierno de la ciudad de Zeguo implementó esta decisión.



Bélgica

Modelo Ostbelgien

La región de habla alemana de Bélgica se ha convertido en la primera región en instituir un rol **permanente** para ciudadanos de a pie seleccionados mediante un sorteo cívico, como parte de su sistema democrático.

Las personas participantes tendrán dos tareas diferenciadas que se ejecutan de manera independiente. Un grupo de 24 ciudadanos seleccionados al azar establecerá una agenda de temas que tendrán que ser analizados por un segundo grupo. La administración pública producirá un kit de información de materiales de base y personas expertas disponibles para ayudar al segundo grupo: 25-50 personas seleccionadas al azar para conformar un “jurado” ciudadano que se reúna para llegar a una posición compartida sobre una de las problemáticas. Se anticipa que hasta tres de esas asambleas se llevarán a cabo cada año.

El Parlamento de la región de habla alemana se ha comprometido a implementar estas recomendaciones en su proceso de formulación de políticas. Durante su sesión plenaria del 25 de febrero 2019, el Parlamento de la región de habla alemana de Bélgica en Eupen votó por unanimidad institucionalizar que ciudadanos seleccionados mediante un sorteo cívico puedan tomar decisiones políticas.

La región de habla alemana de Bélgica ya había experimentado un Diálogo Ciudadano sobre el cuidado de la infancia. Los resultados fueron tan alentadores que varios partidos políticos empezaron a buscar maneras de hacer que este diálogo ciudadano fuera permanente. Esto parece demostrar el valor de los ensayos piloto como una manera de habilitar implementaciones estructurales posteriores.







Capítulo 7: Apéndices

Glosario

Sesgos – hay muchas formas en las que nuestros cerebros trabajan activamente para sesgar nuestro pensamiento y, por lo tanto, nuestra toma de decisiones. Cada uno de estos diferentes tipos de sesgos pueden obstaculizar que podamos visualizar un problema desde perspectivas alternativas. Esta tendencia puede limitar nuestra comprensión de nuevas y diferentes evidencias y, por lo tanto, restringir nuestra capacidad para tomar la mejor decisión. Comprendiendo estos sesgos y usando diferentes herramientas para ayudar a cuestionar a otras personas y a nosotros mismos, podemos acceder a más información y sopesar los datos más a fondo.

Asamblea Ciudadana – Una Asamblea Ciudadana es un grupo de personas que se reúnen para discutir uno o varios problemas y llegar a una conclusión sobre lo que piensan que debería de suceder. A menudo seleccionadas al azar, las personas que participan son elegidas para ser un reflejo de una población en términos demográficos. Las Asambleas Ciudadanas dan a sus participantes el tiempo y la oportunidad de aprender sobre un tema y discutir sobre ello, antes de llegar a conclusiones. Se pide a las personas participantes llegar a acuerdos grupales y a recomendaciones viables. Se usan generalmente para abordar deliberaciones de larga duración o que se realicen a nivel nacional.

Ver también:

Jurados ciudadanos

Minipúblico

Deliberación de larga duración

Sorteo Cívico – El Sorteo Cívico (*Civic Lottery* en inglés) es un proceso usado para elegir personas de una población específica de manera aleatoria para abordar una cuestión de política pública. El proceso se basa en un procedimiento simple, aleatorio y justo que se ha ido utilizando en todo el mundo durante siglos - el sorteo.

En un proceso de sorteo cívico se realiza un sorteo seleccionando individuos al azar, de tal manera que las personas seleccionadas coincidan con los criterios demográficos de representación (por ejemplo, un equilibrio de género).

Ver también:

Selección aleatoria

Pensamiento crítico – análisis objetivo y evaluación de un problema para formar un juicio. Las personas participantes rara vez afirman tener un gran conocimiento y eso significa que sus mentes están abiertas a pensar críticamente. Combinar la explicación y la instrucción sobre el uso del pensamiento crítico, junto con ayuda para la identificación de hechos cuestionables o la falta de información, proporciona una excelente preparación para hacer preguntas valiosas relacionadas con las aportaciones de los ponentes y las fuentes de información escrita.

Deliberación – una examen o discusión larga y cuidadosa. Un proceso de deliberación ofrecerá a las personas una participación equitativa en una discusión, considerando una gama de fuentes de información muy amplia.

Democracia deliberativa – cuando se usa con el término “democracia”, la deliberación se traduce en participantes considerando hechos relevantes desde múltiples puntos de vista, hablando con otras personas para pensar de manera crítica sobre las diferentes opciones, ampliando sus perspectivas, opiniones y comprensiones.

La democracia deliberativa es diferente de la democracia representativa porque pone las conversaciones, perspectivas diversas y la comprensión en el centro de la decisión en lugar de confiar en encuestas y votaciones.

Encuesta deliberativa – una encuesta deliberativa toma una muestra representativa de la población, les proporciona información sobre un problema y tiempo para deliberar al respecto antes de llegar a una opinión. Estos resultados se utilizan como una guía de lo que toda la población pensaría si tuvieran una oportunidad similar de deliberar.

Dotmocracia – método de facilitación usado para describir el hecho de votar con pegatinas de puntos o marcas de rotulador.

En la votación por puntos, los participantes votan sobre sus opciones elegidas usando un número limitado de pegatinas o marcas de bolígrafos - las pegatinas redondas son las que más se usan. Este enfoque de votación mediante pegatinas es una forma de votación acumulativa.

Facilitación – proceso mediante el cual una persona, aceptada por todos los miembros de un grupo, sustancialmente neutral y sin autoridad para tomar decisiones, interviene para ayudar a un grupo a mejorar la forma en el cual identifica y resuelve problemas, y toma decisiones para aumentar la efectividad del grupo.

Persona facilitadora – contribuye a la estructura y a los procesos para que los grupos sean capaces de funcionar de manera efectiva y tomar decisiones de alta calidad.

Gobierno – sistema político o grupo de personas a los cuales se les da la autoridad para gobernar una comunidad. En su definición amplia, el gobierno se compone normalmente del poder legislativo, ejecutivo y judicial.

Encuesta de opinión – una encuesta de opinión pública científica e imparcial es un tipo de encuesta o consulta diseñada para medir las opiniones del público respecto a un tema particular o una serie de temas. Las personas entrevistadoras, formadas, hacen preguntas a personas elegidas al azar entre la población que se encuesta. Se dan respuestas, y se realizan interpretaciones con base en los resultados. Es importante en una muestra aleatoria que toda la población estudiada tenga las mismas posibilidades de participar. De lo contrario, los resultados podrían estar sesgados y, por lo tanto, no serían representativos de la población. Las muestras representativas son elegidas para poder generalizar a partir del estudio de una población en particular.

Diseño de proceso – documento que explica y justifica diferentes decisiones tomadas al diseñar un proyecto.

Servicio público – el término “servicio público” se refiere ampliamente a entidades existentes y personas empleadas para fines públicos. El servicio público trabaja para todos los poderes del gobierno, incluido el poder “ejecutivo” (el Gobierno en funciones), el “legislativo” (Parlamento) y el “judicial” (jueces de los distintos tribunales).

Mandato – es la pregunta o la tarea que se le da a los ciudadanos. Debería expresarse de manera sencilla para que cualquiera que lo mirara por casualidad, pudiera entender el problema que necesita ser resuelto.

Sociograms – representación gráfica de las relaciones o puntos de vista mantenidos por un individuo o un grupo. En el trabajo grupal, un sociograma puede ser usado con personas que se ponen físicamente de pie en áreas designadas para realizar la representación de las relaciones o puntos de vista. Por ejemplo, situándose en el espacio en una escala de 1 a 5 a favor o en contra de una idea. Un grupo puede distribuirse a lo largo de una línea y obtener una representación visual de los puntos de vista de la sala de manera mucho más rápida que preguntando a todas las personas una por una.

Estratificación – método de selección que garantiza que números proporcionales de subpoblaciones (según género, edad, localización, etc.) se pueden seleccionar al azar de tal manera que reflejen una población más amplia.

Apéndices

Recursos y documentos útiles

Pensamiento crítico

Esto es un ejemplo de un ejercicio de pensamiento crítico en el cual las personas participantes reciben preguntas y aprenden técnicas para pensar críticamente en relación a la información que manejan y conversaciones que mantienen.

Podría considerar la posibilidad de tomar cada uno de estos puntos específicos, hacer tarjetas con ellos, y dárselas a las personas participantes para que tengan un recordatorio a mano de técnicas de pensamiento crítico.

HOW DO YOU KNOW IF YOU ARE THINKING CRITICALLY?

1. CLARITY

Can you elaborate?
Can you give me an example?
Can you be more specific?



2. ACCURACY

Is that really true?
How can we verify that?
Can you show me the data that supports your argument?



3. RELEVANCE

How is that related?
Is it relevant for this location, at this time?



SIX MODES OF QUESTIONING



4. DEPTH

Does it address the complexity?
Can you give me more details?
Has your argument been peer-reviewed?



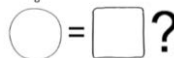
5. BREADTH

What other points of view might we be missing? Who has offered a contrary viewpoint?



6. LOGIC

How is it possible to be both X and Y? Do they contradict each other? Both do not seem possible!



Sesgos inconscientes

Proponemos aquí un ejemplo de un ejercicio de sesgos inconscientes en el cual, de manera similar al pensamiento crítico, las personas participantes aprenden técnicas y preguntas sobre cómo puede pensar en sesgos en la información y en las conversaciones que tienen.

1. ANCHORING BIAS



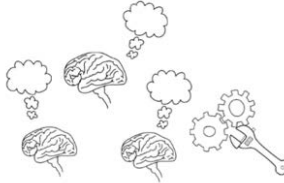
2. BANDWAGON EFFECT (GROUPTHINK)



3. BLIND SPOT



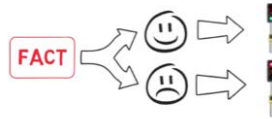
"COGNITIVE"
OR
"UNCONSCIOUS"
BIASES



MANY TYPES OF BIASES!



4. CONFIRMATION BIAS



5. INFORMATION BIAS



6. AUTHORITY BIAS



Ejemplo de plantilla de recomendaciones

Es un ejemplo de plantilla que podría querer usar para ayudar a las personas participantes a poner un marco a la redacción de las recomendaciones. La plantilla se enfoca en desarrollar una recomendación precisa que se completa con una justificación y fuentes de las evidencias.

Plantilla de recomendación

Recuerde enfocarse en ser claro en su intención. Expresarse claramente y mediante un lenguaje preciso es importante.

Recomendación

Una frase o dos explicando la recomendación.

Justificación

Explicación de por qué está haciendo esta recomendación. ¿Qué problemas resuelve? ¿Cómo lo hace?

Evidencia

¿Sobre qué fuentes de información se basa esta recomendación?

Ejemplos de informes

Proponemos aquí algunos ejemplos de informes de procesos anteriores. Es importante notar que estos informes fueron escritos en su totalidad por las personas participantes. No han sido editados por las personas facilitadoras, agencias promotoras u organizadores independientes.

Se basan en las plantillas de recomendación describiendo la idea o recomendación y justificándola con una explicación.

NEED 7: PROVIDE BETTER ACCESS TO HOUSING FOR THE MOST VULNERABLE VICTORIANS



AHR – Affordable And Social Housing Targeted Development

The jury recommends introducing inclusionary zoning, or the mandatory provision of more affordable rental housing through amendments to the State Planning Policy Framework and appropriate legislation.

7.1 – Rent to Buy (New Option)

Co-contribution for home ownership with priority to the most vulnerable in the community. Perhaps suggest means or needs testing if the background is disadvantage. The recipient contributes to the deposit on an existing house, unit or flat and the state or a housing organisation provides rest of funds required to purchase the property. The buyer then pays rent to the organisation. If the property is paid for in full, ownership transfers to the buyer (renter). If the buyer dies the property is sold and the contributions paid to the housing organisation plus a percentage of capital gains is paid to any beneficiaries.

NEED 8 – ADDRESS EXPANDING DEMAND ON THE JUSTICE SYSTEM



NEW OPTION - Early Intervention Programs For At Risk Juveniles

The Jury recommends providing Police early intervention program into schools.

The role of the Police Liaison officer would be to demonstrate the role of a police officer in Australia. Which may be quite different from what they may have been used to. This role could be extended, where appropriate, to counselling and mentoring individuals or groups with a view to altering anti-social behavior. It would also be of value in areas of social disadvantage where unemployment is entrenched.

The Jury recommends this option/s for the following reasons:

- A similar program operated in Queensland between 2001 - 2011*, focusing on families of Indigenous and socially disadvantaged students. The primary focus was on in school behaviors which improved markedly. While no official follow-up has been done, anecdotal evidence suggests that there was a noticeable improvement in out of school behaviors.
- Provides an unthreatening environment for introducing Australian Policing through well designed and maintained programs.
- Documented evidence proves prevention is better socially and financially - Professor Karen Gelb.
- This addresses social issues that feed into the criminal justice system and brings related services together including courts, police education and support services.
- Funds are better spent on diversion and prevention.
- Diversion rates have a 94% success rate for young offenders.(Gelb)
- Young offenders require different programs to adult offenders. (Australian Institute of Criminology).
- Community corrections provide economic advantages over the prison system.
- Diversion reduces the load on the justice system.

Idea / Recomendación 3

<p>Idea/Recommendation: Access to two sources of water of different qualities;</p> <ol style="list-style-type: none">1. High quality water used for drinking2. Lower quality water used for toilet flushing, washing clothes, gardening etc
<p>Objective this relates to:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Delivering high quality safe, clean drinking water2. Reduce the amount of water being taken from our water catchments3. Establishing the path for future development for water re-use as a priority in structural planning
<p>How will this achieve your 'fair for everyone' criteria: When customers have both high quality water for consumption, and lower quality water for everything else this allows for:</p> <ul style="list-style-type: none">• multiple usage of water, rather than currently being used once• Less water being taken from the dams/ reservoirs for non drinking purposes.• Preservation of water resources for long term benefit• Preservation of highest quality water for health / drinking purposes <p>Have a cost effective plan to introduce an alternate water source for different water qualities to existing, urbanised neighbourhoods. A structured long term phased approach for investment burden shared by developers, consumers, YVW. A greater burden in the short term by those that will directly benefit from access to recycled water.</p>
<p>Suggested changes to the service level: More/Less/Same Continue investment into new development / homes for recycled water facilities. YVW would need to look at how to get recycled water to the existing houses.</p> <p>Synchronise implementation with the ongoing maintenance of the growing system / network.</p> <p>Maintain current practices for new developments.</p>
<p>Rationale or Reasoning: Preserving and safeguarding our precious water as a finite resource acknowledge responsibility towards future generations and our critical dependence on water.</p> <p>YVW should work towards a future objective of the majority of customers have access to alternative qualities of water.</p>

Ejemplo de hoja de ejecución

A continuación se muestra un ejemplo de la hoja de ejecución para la facilitación. Se incluyen detalles clave para que durante la jornada de reunión, todas las personas puedan seguir la agenda sabiendo quién es responsable de cada cosa, y el equipamiento necesario.

Este es el comienzo de un día genérico en el cual las personas participantes desarrollan algunas preguntas clave y miran un vídeo sobre sesgos inconscientes antes de escuchar a ponentes expertos.

Time	Session	Activity	Content	Speaker	Equipment
7.30-8.30am	Bump in	Set-up	Set-up seating and equipment for sessions	Whole team	Tables, chairs, audio, video
8.30am-9.00am - as participants arrive	Arrival	Welcome and give materials as needed	Tea and coffee made available for people to get comfortable and prepared for the day	Whole team	Refreshments, name tags
9.00am-9.30am	Welcome	Process walk through	Welcome back, introduce the agenda for the day Discuss any feedback from the previous meetings	Facilitator	
9.30am	Exercise 1	Question generation	Small table discussions, mixing twice, generating questions for the speakers after morning tea	Facilitator	Pens, paper
10:15am	Exercise 2	Plenary	Discussion around emerging questions, do we have any gaps?	Facilitator	Chairs, audio
11.00am	Morning tea		Morning tea		
11.15am	Introduce Exercise	Plenary Watch Biases	Explaining how the speaker session is going to work. <u>Watching Unconscious Biases video</u>	Facilitator	Audio, Video
11.30am	Speakers	Hear from expert speakers	Speakers present their short introductions and comments about the task (3 minutes each) They then split into one per table and rotate every 10 minutes until they've been to every table.	Speakers Facilitator	Pens, paper,
1:30pm	Lunch				

Apuntes

La newDemocracy Foundation (nDF) explora formas de mejorar la democracia. Mientras muchas personas se quejan de los fallos del sistema actual, el objetivo de la nDF es investigar, probar e implementar procesos que lleven como resultado a decisiones públicas en las cuales podamos confiar.

Los métodos utilizados se centran en explorar un papel complementario entre personas de a pie elegidas al azar y representantes electos. Los procesos de la nDF conllevan otorgar a los ciudadanos una gran extensión de tiempo y acceso a múltiples fuentes de información para ver si pueden llegar a una posición compartida.

Existen ciudadanos que buscan perturbar las democracias establecidas mediante la irrupción de candidatos independientes. En contraste, este manual ofrece una manera de incluir esas voces de una manera cuidadosa y constructiva, complementarias al papel de las personas líderes electas.

Este manual se publicará progresivamente en 8 idiomas en 2019 y 2020. Tres proyectos que ponen en aplicación sus preceptos se llevarán también a cabo.

Contáctenos para más información en
undefproject@newdemocracy.com.au

www.newdemocracy.com.au