

Retos de la participación institucional en un mundo de organizaciones extrarepresentativas

Por Ismael Peña-López ([@ictlogist](#)), 01 junio 2015



Distanza Uomo Natura, cortesía de [Jerico](#).

¿Qué traen los nuevos partidos? ¿Cómo han llegado hasta aquí? ¿Qué harán una vez entren en las instituciones? Un artículo que escribí hace justo un año hacía unas cuantas reflexiones al respecto que parece que son más vigentes que nunca.

Participación

Cuando hablamos de participación, relación gobierno-sociedad, o diálogo entre las administraciones y el ciudadano, lo más habitual es pensar en proyectos — o incluso programas enteros — que se añaden a iniciativas, debates o servicios iniciados o provistos por el gobierno o la administración. La palabra no ha sido elegida al azar: primero se diseña y confecciona el proyecto que se quiere llevar a cabo y, al final, se añade, como un apéndice, como una cuestión exógena, algún elemento de participación, ya sea mera difusión del proyecto, una pequeña ventana a recibir opiniones o, en el más optimista de los casos, un verdadero artefacto de deliberación. Sin embargo, incluso en este último caso, la iniciativa parte de arriba, hay una propuesta más o menos prefijada, y la participación viene después. A menudo consultiva y raramente vinculante. Pero siempre un añadido.

No puede negarse que este modo de operar tiene (o tenía) unas razones de ser.

- Por un lado, los altos costes fijos de establecer cualquier tipo de proyecto, infraestructura o institución.
- Por otra, los proyectos, infraestructuras e instituciones suelen requerir un gran número de personas para ponerlos en marcha. Esto hace incurrir en unos altos costes de coordinación de estos equipos.

- Por último, en un mundo analógico, acceder a los recursos, aunque sean en el ámbito de la gestión del conocimiento y las comunicaciones, es muy dificultoso: datos, información o expertos tienen altos costes o bien de manipulación y reproducción o bien de transmisión o desplazamiento.

Bajo este paradigma industrial, aparecen instituciones que hacen de intermediarios que optimizan los procesos persiguiendo la máxima eficiencia y eficacia. Esta centralidad de la intermediación conlleva, sino automáticamente si a efectos prácticos, que la participación con y en estas instituciones sea a **largo plazo** o para proyectos de larga duración, sea iniciada casi siempre **de forma colectiva** (o hasta que se alcanza una determinada masa crítica) y tenga un **funcionamiento fuertemente dirigido**, donde la mayor parte de los componentes operan reaccionando a las órdenes de esta dirección, de arriba a abajo.

Con la digitalización de la información y las comunicaciones las restricciones anteriores o bien desaparecen o se reducen drásticamente:

- Los costes fijos de establecimiento de una iniciativa digital o son cero o son significativamente menores que su contraparte analógica.
- Las bajas barreras y costes de entrar (o salir) de un proyecto hacen que la masa crítica para iniciarlo pueda reducirse, a menudo, a unas pocas personas o incluso a un único individuo.
- El coste de manipular, reproducir y distribuir contenido, así como de comunicarse con los expertos se reduce a la mínima expresión y es marginalmente cero una vez se tiene una mínima capacidad de almacenamiento y de comunicación.

e-Participación, e-democracia y tecnopolítica

En complementariedad — no en oposición — a la participación clásica, aparecen ahora nuevos espacios de participación con nuevas características. Estas características no son sino abrir lo que antes era un extremo de la participación, llevando a nuevos escenarios de la participación.

- **Participación puntual.** En la participación a largo plazo se añade ahora la participación puntual, centrada en la iniciativa o la acción y no el proyecto. Es una participación «casual», una participación «just in time», una participación en el momento y en el lugar donde son necesarios y no forzosamente a largo plazo y con horizontes de desempeño lejano.
 - Esta participación puntual es posible y al mismo tiempo facilita una gran **separación de roles**, permitiendo una alta especialización en las tareas y quién las lleva a cabo.

- La separación de roles es también posible y al mismo tiempo facilita la **multiplicidad de actores** a la participación, de modo que a las grandes instituciones multipropósito, ahora se añaden grandes redes que aglutinan aportaciones hechas por numerosos agentes.
- **Individualización.** En la participación iniciada colectivamente ahora se añade la iniciativa individual, que puede preceder la acción sindicada. Esto es especialmente importante al principio de la participación innovadora o transformadora. Esto no quiere decir que la participación colectiva sea un subóptimo o que deba ser evitada, sino que los individuos tienen ahora mucha más flexibilidad para iniciar los procesos de forma individual — lo que no quita, claro está, que el impacto a gran escala seguramente dependerá del grado de adscripción a una iniciativa original.
 - Esta posibilidad de iniciar los procesos abre **espacios para la iniciativa individual**, meritocrática, fuertemente basada en la «hacercràcia» o «haz, y ya te seguiremos», alejado del pacto y el consenso que antes eran necesarios previamente a cualquier acción.
 - Junto con la separación de roles y la multiplicidad de actores, la iniciativa individual es posible gracias a que favorece la **granularidad** de la participación. Los proyectos pueden atomizar en tareas mínimas que pueden luego ser asumidas por los individuos, sin que éstos tengan que contar con el apoyo de una institución o una organización detrás.
- **Descentralización.** Por último, a la necesidad de la jerarquía y la dirección se añade ahora la proactividad. La [innovación social abierta](#) permite una participación proactiva, oponiéndose pero al mismo tiempo completando la participación dirigida y reactiva. Para que esto sea posible ha tenido que suceder antes la separación del contenido del continente o, lo que es lo mismo, la separación de la función de la institución.
 - La descentralización hace posible la [separación de contenido y continente](#), es decir, la no identificación de la tarea o de la herramienta con la institución. Ya no esperamos que determinadas tareas pasen sólo dentro de un determinado tipo de institución (periodismo, educación, participación) sino allí donde está el talento necesario para llevarlas a cabo.
 - La separación de roles de la institución abre las puertas a la **proactividad**, entendida como la independencia del individuo de cualquier tipo de necesidad de aprobación para poder actuar.

Estos tres factores — participación puntual, individualización y descentralización — junto con los respectivos subfactores — separación de roles, multiplicidad de actores,

iniciativa individual, granularidad de tareas, separación de contenido y continente y proactividad — suceden, además, en dos nuevos ejes :

- Por un lado, el mensaje transita, horizontalmente, por diversas plataformas y canales de comunicación. El componente [crossmedia y transmedia](#) de la nueva participación nos dice, por un lado, que el mensaje y la participación ya es multiplataforma y multimedia; por otra parte, que tanto el mensaje como los actores implicados y el tipo de participación muta a medida que cambian los escenarios: ya no será posible comprender la participación teniendo en cuenta sólo un escenario o plataforma.
- Por otra parte, el mensaje también tiene una profundidad vertical. Contra el (a menudo injustamente) denostado [clicktivismo](#), lo que generalmente ocurre es que la participación es **multicapa** y opera a diferentes profundidades y densidades de participación, desde la más frívola hasta la más comprometida, pero todas ellas interrelacionadas e incomprensibles las unas sin las otras.

Políticas de participación

Ante estos cambios drásticos y ante la nueva liquidez de la participación parece procedente reenfocar las políticas: alejarlas de la centralidad institucional y el liderazgo, y acercarlas a la facilitación de una participación distribuida.

- **Dar contexto.** Proporcionar una comprensión del marco donde se está actuando, identificando el máximo número de actores, detectando las necesidades, listando las posibles vías por donde avanzar y, muy especialmente, cuáles son las tendencias que afectan o afectarán la decisión colectiva.
- **Facilitar una plataforma.** Reunir a los actores relevantes en torno a una iniciativa. No se trata de crear una plataforma o un nuevo punto de encuentro sino de identificar cuál es el eje vertebrador, el ágora, la red y contribuir a ponerla en funcionamiento o mantenerla en movimiento.
- **Atizar la interacción.** Evitar caer en el error de «construimos-lo y ya vendrán»: la interacción debe ser fomentada, promovida, pero sin interferencias que no puedan ir en contra de un liderazgo descentralizado y distribuido. Generalmente, el contenido será el rey en este terreno. Pero cualquier contenido, sino un contenido filtrado, fundamentado, contextualizado y, sobre todo, bien enlazado.

Este rediseño de las políticas debería poder dar lugar a, también, un nuevo diseño en el que hace referencia a la fijación de los objetivos de la participación ciudadana:

- **Incidencia en el proceso.** Si, generalmente, el objetivo de la participación era un producto o, aún mejor, un resultado, es ahora (también) deseable detenerse más en el proceso, en su análisis, en la

toma de conciencia del camino emprendido. Será esencial **abrir el proceso** haciéndolo transparente, **fundamentarlo** con contexto y datos solventes, y diseñarlo de cara a facilitar la **posibilidad de replicarlo**.

- **Codecisión responsable.** Si la participación estaba dirigida a que la institución acabara tomando una decisión, parece necesario abrir espacios de codecisión si somos coherentes con el nuevo diseño de la participación, más individual, descentralizado, puntual. No se trata (de momento) de cambiar el centro de quien toma las decisiones, sino de hacerlo de forma compartida. De nuevo, **dar contexto**, disponer de **datos abiertos** o acceder a espacios y dinámicas para **contribuir a la deliberación** serán ejes clave en esta cuestión.
- **Subsidiariedad radical.** Si antes decíamos que la decisión debe ser compartida, no necesariamente ésta debe ser simétrica. Mientras las instituciones conocen el marco o el contexto, pueden ser los individuos o pequeños colectivos los que conozcan los cómo de la implantación. Puede ser beneficioso que las instituciones hagan un paso atrás, yendo **del liderazgo en la facilitación**, que sea posible diseñar, también en la aplicación, una **granularidad en la toma de decisiones** y que, en definitiva, sea posible pasar **de la participación en la codecisión**.

Cambio institucional

Para hacer todo esto es necesario que haya un profundo cambio institucional. Al menos en tres ámbitos:

- **Bajar los costes de la participación.** El fomento de la participación debe pasar necesariamente por bajar los costos de participar. A menudo será tan fácil como poner a disposición de las partes la información disponible. Facilitar un espacio para la deliberación también lo será. O establecer mecanismos estables y «automatizados» de prospectiva y recogida de necesidades y demandas de la ciudadanía. Bajar los costos de participar sube, en consecuencia, el beneficio relativo de esta participación.
- **Aumentar los beneficios de la participación.** Al otro lado de la ratio coste/beneficio encontramos aumentar los beneficios. Esto significa que la probabilidad de que sean escuchadas o tenidas en cuenta unas propuestas no sea tan baja que no valga la pena ni iniciar la participación. Si la perspectiva es que la acción ciudadana no servirá de nada después de los recursos invertidos, los beneficios percibidos nunca serán mayores que los costes soportados reales. De nuevo, la creación de contextos, la facilitación de ágoras o el fomento de la participación en base a información rica puede aumentar la percepción de que los beneficios de participar serán más elevados que los costes de hacerlo.

- **Cambiar el diseño de las instituciones para no participar.** Hay una tercera aproximación para mejorar la participación o, mejor dicho, para atajar el problema de la baja participación: hacerla irrelevante. El ciudadano quiere participar, pero no todo el tiempo (lo de los costes y los beneficios que decíamos al principio), sino allí donde importa, que es en el diseño institucional. Probablemente muchos de los debates sobre la baja participación, sobre el coste o los potenciales beneficios de participar quedarían anulados si se abriera la opción de la reforma institucional así como del cambio de protocolos, procesos y conductas de la acción colectiva, sea o no pilotada por las instituciones.

Estamos viviendo, ahora mismo, una transición de la política como meta a la política como proceso, de la institución como solución a la institución como caja de herramientas — donde dice institución, podemos hablar perfectamente de parlamento, partido, sindicato, ONG, asociación de vecinos ... [la política caja de herramientas](#) es el «hágaselo usted mismo», es el bricolaje político, es quedar con los vecinos para dibujar, serrar y montar unos muebles (democráticos) cada uno con sus herramientas, en lugar de comprarlos hechos. Este es el tipo de política que algunos están impulsando desde las calles coordinados desde las redes.

Una política como caja de herramientas requiere un cambio de marco mental extraordinario:

- Para empezar, caen las marcas, ya que las herramientas son lo que importa y no la caja de herramientas, herramientas que son intercambiables y recombinables.
- Requiere, también, un mayor protagonismo del mismo ciudadano, acostumbrado (mayoritariamente) a encontrar las cosas hechas, hechas por otros.
- Este protagonismo requiere, además, competencia, saber hacer cosas, o aprender a hacerlas. Hay que aprender a hacer la nueva política.
- Con lo que se cierra el círculo volviendo a la caja de herramientas: no sólo saber hacer, sino saber escoger las herramientas apropiadas para cada caso.

Es necesario que los ciudadanos y nuevas formas de organización ciudadana hagan un esfuerzo para hablar el mismo idioma, para llegar a un entendimiento mutuo. Al fin y al cabo, son la misma cosa. Entre ellos están las instituciones tradicionales. Ahora, su papel de intermediación es más necesario que nunca... aunque el esfuerzo que tienen que hacer es mucho mayor para, quizás, acabar pasando a un segundo plano. A estas instituciones también será necesario pedirles hacerlo con mucho tacto.

Entrada originalmente publicada el 2 de junio de 2014, bajo el título [Reptes de la participació institucional en un món d'organitzacions extrarepresentatives](#) para la [Setmana de la Innovació en els Serveis Públics](#).