

1.1. ÁREA DE REFLEXIÓN 5. COHESIÓN SOCIAL Y PARTICIPACIÓN

1.1.1. Ideas marco

Los buenos municipios funcionan hoy como organizaciones de servicios. Los ciudadanos los valoran, confían en ellos y sus equipos de gobierno. Pero en los tiempos de la complejidad global piden más a su municipio: le exigen que lidere el presente cualitativo y el futuro óptimo de la ciudad. Y le dicen: queremos que el liderazgo sea relacional, implicando a toda la ciudad. El presente y el futuro del municipio en la ciudad de hoy se llama ayuntamiento: complicidad con todos los ciudadanos y sus plurales organizaciones.

En ese contexto a continuación se desarrollan unas ideas marco sobre las que gira la problemática de la cohesión social y participación en la ciudad actual:

- La ciudad con todos y todas las organizaciones.
- El liderazgo relacional del municipio para la ciudad compartida.
- Participación. La "c" es lo difícil.
- La red de las asociaciones de ciudadanos: imprescindible.
- La red de empresas éticas: urgente.
- Los ciudadanos activos y cooperantes: sin ellos no hay ciudad.
- Recopilación de algunas ideas básicas.

a) *La ciudad con todos y todas las organizaciones*

La ciudad, como casa común, como espacio público, de todos. Hasta ahora nos parecía que era cosa casi exclusiva de la administración municipal (y del resto de administraciones). La ciudad es de los ciudadanos, que optan voluntaria, solidaria y creativamente vivir y compartir la casa común de la ciudad desde todas las diferencias.

Los ciudadanos se organizan a menudo en pequeñas asociaciones para abordar sus necesidades y retos, asociaciones que han emprendido un lento proceso de modernización desde los primeros años 90. Las asociaciones son el primer sector organizativo de la ciudad (no el tercero).

El municipio viene después, ayunta, sintoniza, equilibra, lidera el sentir, el proponer, el hacer de los ciudadanos. Al ayuntamiento de la ciudad hoy se le pi-

de que lidere, que trace, compartidamente, una visión de futuro de la ciudad conseguible. Los municipios para las ciudades del hoy/mañana aúnan liderazgo relacional y gestión cooperante.

Afortunadamente cada día existen más empresas implicadas en los retos estratégicos de la ciudad, y se implican en el diseño y la construcción de la misma y su mantenimiento cualificado, conformando la red de empresas éticas (empresas con la ciudad). Después están las multinacionales, las iglesias, los organismos internacionales, etc., que influyen también en la ciudad, pero forman parte de otra red (en el mundo global la ciudad es también global, desde su peculiaridad local).

b) El liderazgo relacional del municipio para la ciudad compartida.

Los municipios tienden al liderazgo relacional, pero muchos todavía están estancados solamente en la buena gestión de los servicios. Para compartir el gobierno de la ciudad, el diseño de su presente y futuro con todos los ciudadanos es necesario avanzar hacia una organización relacional.

En los municipios lo relacional empieza por los equipos de servicios con los ciudadanos, no por la dirección política o gerencial. A partir de aquí empieza el cambio para una organización relacional, de liderazgo implicativo.

Por tanto, el futuro de los ayuntamientos pasa por primar el liderazgo relacional, que comporta trabajar desde cuestiones como: visión compartida de la ciudad, misión consensuada, planificación conjunta, programación de recursos desde la suma, catálogo de servicios de ciudad, cogestión interorganizativa de los servicios, comunicación desde una imagen conjunta y evaluación de resultados en equipo.

Todo ello supone un municipio cómplice, que está en simbiosis con los ciudadanos y sus organizaciones (la ciudad es cosa de todos). El problema es que algunos municipios son todavía burocráticos (están en crisis). Hoy se les pide que sean municipios líderes, impulsores de ciudad emprendedora y ciudadanía activa.

c) Participación: La c es lo difícil

El reto actual de las ciudades es la participación. Todos los ciudadanos y sus plurales organizaciones asociativas y empresariales deben tomar parte en la acción de construirla y mantenerla.

En la actualidad la ciudad necesita cooperación, complejidad, compromiso, co-gestión, colaboración, comunicación, comprensión, cohesión... entre los ciudadanos, asociaciones, administración y sector empresarial.

El municipio como líder debe convocarlas y convencerlas para formar la red de acción inteligente, cualificada, emprendedora, innovadora... con estrategias compartidas, con recursos combinados y con gestión compleja.

d) La red de las asociaciones de ciudadanos: imprescindible.

La red de asociaciones es quien moviliza, crea conciencia, impulsa, innova, etc. La cohesión, los valores, las actitudes, los hábitos ciudadanos cívicos son cosa de las asociaciones. Lo propio y específico de las asociaciones es crear y mantener civilidad.

El reto de la mayoría de las asociaciones que conforman la red de nuestras ciudades esta en optar:

- Por proponer valores ciudadanos nucleares claves y transformarlos en comportamientos ciudadanos cotidianos.
- Por organizarse desde los ciudadanos y con los ciudadanos: escucha de necesidades concretas, respuestas desde equipos de voluntariado. Deben organizarse con métodos actuales, de gestión, con valorización ciudadana creciente y con valores actuales de visión y misión.
- Por querer estar en una red abierta cooperante entre ellas, los ciudadanos, la administración y las empresas éticas. La cuestión de la red es vital.

e) La red de empresas éticas: urgente

Gracias a la sensibilidad social introducida por algunas escuelas de negocios, al compromiso de muchos directivos de empresa, y al nuevo horizonte de exigencia ciudadana de sus clientes (no contaminación, no fraude en los productos

y servicios,...), está apareciendo una nueva dimensión en los negocios: la empresa ética.

La empresa ética es la que toma conciencia de que lo que hacen y cómo lo hacen es útil para los ciudadanos, y quieren que parte de sus beneficios repercutan directamente en algunos proyectos de mejora estratégica de la ciudad. Los ciudadanos (sus consumidores) además de querer calidad aprecian que la empresa participe en las cosas que les preocupan de la ciudad.

Esas empresas piden al municipio, rigor, eficacia y resultados. Están dispuestas a implicarse, pero organizadamente.

f) Los ciudadanos activos y cooperantes: sin ellos no hay ciudad

Uno de los grandes retos de una ciudad es escuchar atentamente a sus ciudadanos y tratar de implicarlos directamente, junto con el municipio, las asociaciones y las empresas en el diseño y la gestión cotidiana y de futuros de la ciudad.

Para lograr esa implicación es necesario experimentar, innovar: preguntándoles directamente, implicándoles en consejos o equipos e trabajo concretos, abriendo un buzón de quejas y sugerencias, implicándoles en la discusión anual del estado de la ciudad, abriendo las puertas del municipio a todos, informándoles y abriendo los órganos de dirección a su opinión.

g) Recopilación de algunas ideas básicas

Un reto básico en la manera de gobernar las ciudades es el c-gobierno: el gobierno ciudadano, con los ciudadanos, un gobierno para la ciudad común. Hoy las ciudades deben querer hacer ciudad. Esto es una opción y una manera de organizarse y construirla.

Con relación a los espacios organizativos del c-gobierno cabe mencionar:

- Municipio organizado con los ciudadanos, un municipio relacional.
- Planes estratégicos de ciudad interorganizativos: inventar un proyecto de ciudad desde la elaboración colectiva.
- Consejo ciudadano: interaccionado con el plenario municipal.

- Comisiones de trabajo temáticas compartidas.
- Convención anual sobre el estado y futuro de la ciudad.
- Comisiones para la observación de cuestiones ciudadanas prioritarias.
- Catálogos de servicios públicos ciudadanos.
- Foros temáticos abiertos para cuestiones candentes.
- Tribuno de la ciudad, que recoge y contesta todas las quejas y sugerencias de los ciudadanos y sus organizaciones
- Trabajo ciudadano conjunto desde los barrios con óptica de ciudad

También se apuntan algunas ideas sobre línea de actuación:

- Estimulación de la red de asociaciones.
- Soporte claro a las pymes: son claves en la ciudad.
- Priorizar las actuaciones conjuntas.
- Crear equipos interorganizativos flexibles
- Comunicar que la ciudad es con todos y desde todos.
- Implicar a los ciudadanos en el asumir riesgos.
- Concebir el municipio como un punto de una red, siempre en movimiento.
- Formación para el liderazgo relacional y el trabajo en red.
- Creación de una imagen corporativa de trabajo cómplice municipal.
- Una apuesta por Internet como sistema de trabajo en red, inmediato.

1.1.2. Temas de debate

Actualmente un reto básico es establecer el modelo en el que el municipio trabaja con los ciudadanos, pensando que lo más importante de la ciudad son sus ciudadanos y las asociaciones en las que se integran. Es necesario una labor pedagógica para que esas asociaciones aprendan a gestionar y a trabajar conjuntamente. Se plantea la necesidad de avanzar hacia el liderazgo relacional, de modo que el municipio se convierte no en el que da los servicios (que ya son buenos en la actualidad, pero la gente quiere más), sino en el que lidera la ciudad para la calidad de vida y su futuro, convoca a los ciudadanos a los proyectos, sumando a las asociaciones y a las empresas (cada día hay más empresas éticas) a los proyectos de la ciudad.

Con relación al apoyo y fortalecimiento del tejido asociativo de la ciudad, al margen de las tutorías a la carta y subvenciones, es importante potenciar nuevos modelos innovadores de intervención social, con iniciativas de futuro donde el liderazgo es fundamental, y especialmente en aquellas barriadas más desfavorecidas.

El caminar hacia el municipio relacional va a exigir un avance cualitativo muy importante en la cultura política de la administración local, exige líderes políticos con capacidad para cambiar radicalmente las formas de concebir la política local. Es difícil que los partidos y sus representantes (el sistema de partidos vasco es inmaduro) entiendan que no son el municipio, y que es el ciudadano el que debe definir y conformar la ciudad. También es necesario un cambio de cultura en el ámbito del funcionariado (como persona vinculada al ámbito ciudadano y copartícipe del gobierno del municipio) y de las asociaciones (necesidad de mejorar su organización y capacidad de actuación), y la participación del ámbito empresarial.

El paso de la institución al ciudadano, la complicidad, la red de asociaciones, etc., son ideas excelentes, pero difíciles de materializarlas. Respecto a los valores, existe el problema de la diferencia entre los ideales y el comportamiento. Tampoco se debe olvidar que el plan se está haciendo en San Sebastián, que tiene un conflicto político de gran envergadura, con gente con miedo.

Hoy por hoy la cohesión social se ve como algo defensivo, de que no haya problemas, no se ve como algo activo, de cómo mejoramos el compartir valores, justicia social, etc. Respecto a la participación, en el ámbito municipal este aspecto está mediatizado por la falta de recursos. En ese contexto, las asociaciones son fundamentales, como grupo de gente que se asocia para defender, pero es necesario formación, información y comunicación en ese ámbito.

Un punto clave es empezar a hablar de un pacto político para la democracia local, profundizando en el marco legal de la participación de los ciudadanos y asociaciones y que supere el encorsetamiento actual (facilitar la participación). Por otra parte se plantea la mejora de la capacidad de las asociaciones ciudadanas, lo fundamental son las asociaciones que dan valor a la ciudad, pero esa mejora implica conocer realmente el movimiento asociativo de la ciudad. Hace falta una línea de trabajo que fortalezca el movimiento asociativo, y ahí la administración tiene mucho que aportar (formación, organización, cogestión, evitar clientelismos, etc.). Adem-

ás es necesario empezar a constituir fórmulas innovadoras para la participación en la ciudad (programas de proximidad que eviten procesos dirigistas...).

La violencia, la dificultad de pactos políticos entre administraciones son limitaciones claras, pero la descentralización permite abrir un cauce de participación. Tenemos pocas asociaciones y mal formadas, y hay que transferir ese liderazgo. La gente no está informada ni existe un marco preciso (falla el método).

Al hilo del debate, con relación a la cohesión social y participación en la ciudad los asistentes mencionan las siguientes ideas como prioritarias:

- Acuerdo de participación a nivel político, tejido asociativo, tejido empresarial y funcionariado.
- Definición del marco de participación y método.
- El desarrollo de valores instrumentales.
- Divulgación de la información a todos y su transparencia.
- Lugares de confluencia de la actividad política, empresarial,...
- Diagnóstico de la situación del tejido asociativo, conocer su realidad, su historia, sus valores, los sistemas de gestión, el papel de algunas personas en cada organización,...
- Establecer las tendencias existentes para actuar en base a las necesidades.
- Ser realista a la hora de definir los valores.
- Profundizar en la idea de seguir el devenir histórico, que el pasar del modelo liberal al relacional es algo difícil.
- Impulsar el asociacionismo básico y el tejido asociativo
- Reconocer la complejidad y pluralidad de los ciudadanos, incluso en orden a la participación.
- El tema de la organización y el territorio, San Sebastián no está sola, está en un marco concreto.
- El poder político, que es el que tiene la potestad de hacer.
- Acuerdo de participación empresarial.
- El tercer sector, no lo tenemos fuerte a la hora de plantear.

- ❑ La formación, si no se tiene técnicas ni metodología las cosas no funcionan.
- ❑ El tema económico, presupuestos, dónde se hacen y redactan.
- ❑ Innovar en fórmulas de participación.

Respecto a las acciones concretas que se podrían implementar para desarrollar las ideas anteriores se comentan los siguientes aspectos:

- ❑ Necesidad de alcanzar la paz. Ayudar a las asociaciones que trabajen en los temas de la pacificación, de la cultura de la paz.
- ❑ Respecto al poder político, se debería buscar un núcleo de intervención participativa (NIP), de modo que cualquier decisión que se tome pase previamente por el cedazo de un NIP.
- ❑ Invitar a todas las entidades que componen el tercer sector, depositarias de la participación como grupo, a todas aquellas comisiones de gobierno en las que se traten temas de su incumbencia.
- ❑ Constitución de un grupo de ciudadanos (de contraste) al que se le pasen todas las comunicaciones de actuaciones municipales para ver si las entiende.
- ❑ Dedicar una parte de la jornada de trabajo de los jefes de servicio y técnicos cualificados a ir a las asociaciones a formar y explicar lo que hacen.
- ❑ Invertir una partida permanente del presupuesto municipal en hacer estable la reflexión estratégica.
- ❑ Que los responsables municipales asistan y participen en todas las acciones de tipo estratégico que planteen otras administraciones.
- ❑ Escoger una idea de ciudad y alrededor de ella practicar esa forma de hacer ciudad, extendiendo también ese método a los barrios concretos.
- ❑ Elaboración de una especie de libro blanco para el desarrollo de las asociaciones y de la participación.
- ❑ Puesta en marcha de una agencia ajena a la administración que trabaje en el desarrollo del tejido asociativo. Creación de un observatorio permanente sobre el desarrollo del asociacionismo y participación.
- ❑ Poner en red a las asociaciones con el Ayuntamiento, como una intranet.

- ❑ Elaboración de una carta de San Sebastián donde se recojan los valores de la cultura de la paz, de la cohesión y participación ciudadana, el necesario cambio de la cultura política e intervención en la toma de decisiones.
- ❑ Constitución de una escuela de asociaciones y de la casa de la paz, promoción de iniciativas que ayuden a la pacificación.
- ❑ Creación de un consejo ciudadano, dotándolo de funciones y experimentando formas de trabajo distintas. Revisar los reglamentos de participación municipal.
- ❑ Realización de unas jornadas en el Kursaal (para que tenga mayor repercusión) de asociaciones para ver el estado de la cuestión.

1.1.3. Identificación de elementos estratégicos

a) *Ideas estratégicas*

Las ideas preceden a la gestión: ¿qué participación para la cohesión social desde la colaboración de las organizaciones ciudadanas se quiere en San Sebastián?. Sólo desde aquí, con un conjunto de ideas claras, de Ayuntamiento relacional, cómplice, es posible potenciar la cohesión y participación constantes y crecientes: democracia de banda ancha.

- Es necesario promover y acordar la idea y la voluntad decidida de participación para la cohesión ciudadana entre los partidos políticos municipales, las asociaciones y las empresas sociales: San Sebastián casa común desde las diferencias de todas sus organizaciones ciudadanas. Este es el punto de arranque, y el de llegada.
- Este marco compartido de trabajo –declaración pública de ciudad compartida en valores y en gestión, especialmente con el tercer sector- debe proponer algunos procesos y espacios institucionales para el consenso de las decisiones y las acciones ciudadanas que se prioricen para la ciudad de todos y con todos: unos procesos y espacios de diálogo y pacto de acción conjunta entre administración municipal, asociaciones y empresas sociales.
- La información, la invitación para estar activamente presentes en estos procesos y espacios debe llegar, desde el municipio, a todas las asociaciones y empresas sociales de San Sebastián sin exclusiones: la democracia presidirá y marcará todos los procesos y espacios.

- La base del trabajo –una declaración, un consejo para la cohesión ciudadana desde la participación interorganizativa...- debe girar en torno a una agenda de temas, fechas y objetivos claros.
- Es necesario para un trabajo real, dotarse de un análisis del sector asociativo/empresas sociales de San Sebastián: sus fortalezas, sus debilidades, su impacto para la cohesión ciudadana, su talante para el trabajo en red de diferencias, sus horizontes de futuro...
- Una de las prioridades de la agenda conjunta será, precisamente, el facilitar la actualización y modernización del sector asociativo ciudadano como sector clave para los valores de civilidad de la ciudad, de cohesión desde las aportaciones cotidianas de toda la ciudadanía.
- Debe plantearse, también, cómo avanzar en la cohesión participativa de San Sebastián con la red de ciudades que la circundan.
- Todo el proceso y sus resultados piden comunicación ciudadana continuada: trabajamos juntos para el San Sebastián que queremos todos.

b) Acciones estratégicas

Finalmente se detallan algunas acciones concretas a experimentar y transformar en manera de trabajar cómplice de San Sebastián: municipio, asociaciones y empresas sociales en red para la cohesión, para la calidad social de la vida ciudadana.

- Carta de San Sebastián para la cohesión social desde la participación plural de las organizaciones ciudadanas: declaración política, pública de ciudad con valores cívicos y gestionada desde la complejidad con las organizaciones de los ciudadanos. Declaración y propuestas.
- Consejo ciudadano para San Sebastián con todos. Consejo de participación interorganizativo: de diálogo, de consenso, de priorización de propuestas y estrategias para la ciudad cohesionada desde las aportaciones de los servicios públicos, los valores cívicos y los servicios y propuestas de las asociaciones y empresas sociales de alta humanidad.
- Agencia para el desarrollo del tercer sector. Para facilitar que las asociaciones se organicen eficazmente para lograr sus objetivos ciudadanos, se comuniquen óptimamente con la ciudad, se potencie el trabajo en red como el propio del trabajo asociativo y las empresas sociales, se lleven a término algunas de las propuestas del consejo, aporte con intensidad valor cívico en la vida de los ciudadanos, etc. Dentro de la agencia debería contemplarse:

- Un observatorio de la participación.
 - Una escuela de formación permanente asociativa.
 - Facilitación de instrumentos y metodologías de trabajo participativas.
 - Trabajo con los equipamientos y servicios municipales de proximidad para implicar a las asociaciones y empresas sociales.
 - Presupuestos para la acción participativa
 - Comunicación ciudadana: campañas cívicas.
- Libro blanco de las asociaciones y la participación ciudadana en San Sebastián.
- Revisión y puesta al día de los reglamentos de participación municipal: hacia un municipio siempre participativo, siempre junto a los ciudadanos, relacional, cómplice. Aquí deben experimentarse cuestiones como:
- Trabajo conjunto con las asociaciones de los temas que trate el gobierno de la ciudad: acordarlos con las que facilitan opinión y servicios afines.
 - Crear, a veces, equipos interorganizativos, entre políticos y asociaciones para algunas cuestiones relevantes, especialmente estratégicas.
- Trabajar intensivamente la civilidad en la ciudad: juntos, ayuntamiento, ciudadanos, asociaciones y empresas sociales construimos y sostenemos San Sebastián. Para ello, campañas, acciones, proyectos...
- Casa de la paz como gran proyecto conjunto.