

La Participación en el Diseño Social

No cabe duda que nos vamos desplazando a contextos donde los modelos jerárquicos e impositivos van a ir dando pasos a otros de carácter más igualitario y más participativos como modo de llegar a soluciones y vincular a los participantes para actuar en su propio desarrollo. Una de las esencias del Diseño Social es expresamente su vocación participativa en las diferentes facetas del diseño, empezando por la reflexión y observación del contexto, y siguiendo por el análisis del valor, la búsqueda de las soluciones y la actividad generadora del cambio. Nadie discute cuando se diseñan productos o servicios, el plantear los procesos participativos, que se califican orientados al usuario, pero estos son mucho más complejos y exigentes que eso. No se trata solo de saber mejor qué es lo que quieren los usuarios de algo, sino de activar en estos procesos otras vinculaciones personales entre los agentes que han de intervenir en el desarrollo y evolución de la solución.

Los procesos participativos son sobre todo procesos emocionales, y por ello, vinculantes o desvinculantes, según el rigor y el acierto en su diseño y en los pasos posteriores con los que se desarrollen. Existen muchos malos ejemplos de procesos participativos en los que los asistentes acaban desengañados por el planteamiento poco claro y por el abandono de sus propuestas, a las que en el inicio del proceso se daba tanta importancia. Hay que insistir que no es fácil avanzar en los procesos participativos, sino se ha elaborado un diseño adecuado a cada caso. No se trata tanto de elegir una herramienta u otra de entre las muchas que hay, sino de administrar con rigor expectativas y resultados del proceso en una evolución en la que los logros y las relaciones entre los participantes vayan construyendo un nuevo estado de las cosas.

1. Qué es participación.

La participación **es un proceso** que vincula **acciones y relaciones** dentro de un contexto de diferentes agentes con intereses dispares. Por algún motivo externo o colectivo deben trabajar juntos, y adoptan un modelo participativo para abordar diferentes cuestiones. Las variantes de las situaciones posibles son muchas y a veces el proceso es informal como el proceso participativo sobrevenido ante una emergencia. En otras, el proceso es planificado por existir un plazo de tiempo razonable para avanzar en los resultados, y otras veces el proceso está más o menos regulado por una norma externa a los miembros del proceso.

“La PARTICIPACIÓN consiste en **CONECTAR** personas con diferentes intereses que de forma **VOLUNTARIA** desean **CONTRIBUIR** al diseño y ejecución de **ACCIONES** colectivas y complejas con una actitud de **TRANSPARENCIA** de intereses en un marco de **GARANTÍAS** de seguridad”.

Las personas que participan se sienten por tanto coautores de algo en diferentes grados de compromiso, según el tipo de participación que ejercen, desde la más lejana de una consulta no vinculante, a una cooperación comprometida e intensa el desarrollo de un proyecto. Todo proceso de participación es también un proceso de aprendizaje al contactar con otros agentes y conocer sobre intereses y modos de hacer de otros. La participación enlaza personas y acciones, pero como decimos y observamos, los grados de participación pueden ser muy distintos.

La participación requiere unas condiciones de entorno amistosas o confiables para prosperar. Si estas circunstancias no se dan la participación será escasa o falsa, sin llegar a resultados y tal vez empeorando las relaciones personales e institucionales. No se da participación con sentido ni resultado cuando hay:

MIEDO. Las personas temen por aspectos básicos de su seguridad o están presionadas

FALTA SINCERIDAD. Se percibe que el proceso es falso en los planteamientos

NADA QUE REALIZAR. Es un acto litúrgico sin consecuencias, de algo ya definido

NO HAY NADA QUE AÑADIR. Lo que va a ser ya está hecho, no hay posibilidades de aportar

NO PREOCUPA. Lo que se trata no es de interés de los participantes a presente ni a futuro

SIN LIBERTAD. Lo que se puede opinar está ya predefinido, solo sumar votos

Estos requisitos distancian a un proceso de participación con buenas expectativas de otros que no las tienen, y ya que nacen con defectos de fondo y no concluirán bien.

2. Niveles de Participación

Los términos **participación, colaboración y cooperación** forman parte de léxico cotidiano sin apenas diferenciación. Se asocian con el trabajo en equipo, siendo éste un caso singular de cooperación estable y ajustada a un número pequeño de participantes. Tanto en grandes colectivos, como en pequeños equipos, los grados de vinculación en la participación son diversos y pueden adoptar una escala creciente. Para empezar debemos diferenciar bien el grado de compromiso que se adquiere en cada uno de los tres términos antes citados.

Participación (parte). Se remite a tomar parte de una acción con un grado bajo de vinculación respecto al diseño de la acción y se actúa con una

aportación muy limitada. En muchos casos extendemos la participación con un adjetivo de mayor vinculación como participación colaborativa o colaboración.

Colaboración (labor). Se trata de tomar parte activa en la labor a través de un reparto previo de las tareas según capacidades y recursos. Quien asume la responsabilidad es otro distinto de los colaboradores y estos apenas inciden en el diseño de la acción. No hay generalmente una asunción de responsabilidades de los resultados por parte de los colaboradores.

Cooperación (Obra). Consiste en ser parte de la obra y que por tanto ésta es realizada de forma mancomunada, o es un resultado común y compartido para los que cooperan en ella. Además del trabajo, el riesgo y la responsabilidad también se comparten, y de esta forma los vínculos entre los participantes deben ser más sólidos y duraderos que al inicio del proceso. (Ver [Conversaciones para la Cooperación](#))

Estos tres grandes niveles en los que se gradúa lo participativo, tienen también un mayor desglose con términos muy usuales de menos a más implicación. La participación se corresponde con los 5 primeros subniveles, la colaboración con los subniveles 6 y 7, y la cooperación con los subniveles 8 y 9.

Cuando en los modelos de trabajo en equipo apelamos a los niveles de madurez de un equipo esta escala es perfectamente aplicable. Veamos los rasgos que caracterizan a cada nivel.

NIVEL 1 PARTICIPACIÓN

1. Balconear. Se trata de participar con la intención expresa de no aportar ni información, ni compromiso alguno, a veces con el encargo expreso de “ver, oír y callar”.
2. Opinar/Criticar. Se trata de adoptar una posición negativa o destructiva aportando inconvenientes a las propuestas tanto de intenciones, de soluciones, o de método. Esta actitud es muy frecuente para aportar un protagonismo fácil consistente en enunciar problemas y no soluciones ni compromisos de participar.
3. Participación Pasiva. Esta participación se construye adoptando posiciones de protección de los intereses propios, jugando a ser el último en opinar o hacerlo cuando se impone una ronda de pareceres. Los agentes activos acaparan el tiempo y la conducción del grupo, siendo este modo de participación uno de pura conveniencia. Normalmente no se manifiestan los intereses en este nivel de participación.

4. Participación Crítica. En esta situación se aportan criterios sobre el sentido y rumbo del equipo que tienen sentido y son aportados con argumentos y datos relevantes. Esta participación supone incorporar experiencia en el tema en debate y formará parte de los recursos para el diseño. El grado de compromiso es bajo, pero se aporta conocimiento y experiencia al colectivo y a las posibles decisiones. Puede ser el rol de un especialista en un proceso participativo.

NIVEL 2 COLABORACIÓN

5. Participación Colaborativa. Se trata de una forma de participación donde hay aporte de recursos para el avance de la iniciativa. Bien en forma de tiempo o de recursos materiales, el participante aporta a las diferentes tareas trabajo en coordinación con otros. En este estadio se producen problemas de reciprocidad si las aportaciones de trabajo y las prerrogativas de los que va a ser común no están equilibradas. El reparto desequilibrado de tareas es una situación destructiva en este modelo de participación que contiene ya un nivel de apuesta por parte de quien lo asume. La participación colaborativa o colaboración básica, supone que se valoran los recursos que uno u otro puede aportar, y por lo tanto hay un conocimiento mutuo suficiente para que esas aportaciones se valoren por los distintos miembros del grupo.
6. Participación Comprometida. Este nivel se manifiesta cuando los compromisos de futuro empiezan a ser significativos y los miembros del grupo fijan plazos, fechas, recursos concretos que aportarán en un determinado camino. Supone haber convivido en una etapa de diseño conjunto y, por lo tanto, haber expresado intereses de futuro. El compromiso debe surgir en el proceso de diseño y en la parte de activación de las relaciones entre los miembros del grupo que colabora. No hay compromisos sin un diseño colectivo y suficientemente valioso para cada uno de los miembros del grupo. Estamos hablando de los criterios del Diseño Social (ver [Métricas de Valor Social](#), y [Las 10 Esencias del Diseño Social](#))
7. Participación Contributiva. En esta situación, la participación está madura y las aportaciones se están realizando con un progresivo ajuste fruto de la inexperiencia en la tarea conjunta de distintos agentes. En esta forma de hacer, domina el aprendizaje mutuo y requiere un tiempo para lograr resultados muy eficientes. Se caracteriza por el cumplimiento mayoritariamente satisfactorio de los compromisos y por el

incremento de las buenas relaciones entre las personas que lideran las diferentes organizaciones. El trabajo del conjunto es una prioridad en los quehaceres de los asistentes y la continuidad de la obra se manifiesta en progresos claros.

NIVEL 3 COOPERACIÓN

8. Cooperación. Como espacio final u óptimo en el proceso de trabajo entre distintos, la cooperación surge por mejora y depuración de los fallos que se dan en los anteriores niveles. La cooperación es el grado de relación y eficiencia en un equipo de alto rendimiento en donde se logra un equilibrio entre una buena organización de los modos de hacer, una perfecta comprensión del logro, los planes y tareas a realizar y un nivel de confianza muy elevado entre los miembros del equipo. La cooperación, por las condiciones extremas que demanda, no es posible en grupos muy grandes de personas u organizaciones, y opera mejor en circunstancias de alta complementariedad de los participantes (ver [Conversaciones para la Cooperación](#)).

El estado de madurez de un proceso participativo está fundamentado en un progreso armónico de un espacio de relación, con aportaciones más efectivas, y soportado por un método. Sobre este método vamos a desarrollar las siguientes consideraciones.

3. ¿Cuándo aplicar un proceso participativo?

Hay muchas circunstancias que aconsejan el desarrollo de un proceso participativo, pero esto no es la solución de todos los casos donde hay que decidir o involucrar personas en un proceso. Por ejemplo, las situaciones de urgencia extrema como un accidente o una emergencia, requieren decisiones rápidas basadas en protocolos entrenados en situaciones simuladas. La velocidad y la especialización lograda en las simulaciones se aplican con intensidad en estos procesos de urgencia. Los procesos participativos requieren de tiempo y de maduración en las relaciones lo que los hace inservibles en estas situaciones.

Son espacios propicios para aplicar procesos participativos:

- En reuniones para resolver problemas concretos
- En el diseño y planificación de proyectos y planes de mejora.
- Despliegues de trabajos con la misión, visión, organización.
- Acuerdos y alianzas entre organizaciones distintas.

- Desarrollo de pautas y protocolos de convivencia.
- Resolución de conflictos instalados en colectivos.

En todos ellos es posible construir un proceso de transformación que incorpore novedades, cambio en las relaciones y unas nuevas reglas de comportamiento colectivo, en definitiva los sustratos de un nuevo Diseño Social. En algunos casos, hay circunstancias en las que un proceso participativo no es recomendable, como son:

- Si la decisión ya está tomada y hay que comunicarla.
- Si no hay división de opiniones o intereses distintos.
- Si no hay variedad de tipos de agentes que se vean afectados.
- Cuando únicamente se quiere trasladar responsabilidad y no hay posibilidad de crear nada nuevo.

Es muy importante antes de iniciar un proceso participativo evaluar la situación de partida y fijar los objetivos de lo que se pretende con él. De ello se deducirán muchas de las respuestas a dar en el diseño de un buen proceso participativo.

Los procesos participativos son en general largos y tanto más cuanto la creación de un nuevo estilo de proceso o cultura sea lo que se pretende. El proceso estará jalonado de reuniones, aplicación de normas y transformación de métodos alrededor de un cambio de cultura. En este recorrido existirán sesiones, jornadas, etapas e hitos significativos en el proceso de transformación.

El valor de este esfuerzo previo a los cambios se justifica por la menor resistencia a los cambios que se observa cuando estos están precedidos de procesos participativos bien gestionados. Esta labor si es eficaz, aumenta la vinculación y comprensión del cambio y reduce los obstáculos que todo cambio ha de encontrar.

4.- Los Roles en un proceso participativo

Entre los agentes que participan, sean instituciones o personas, desarrollan funciones diversas que deben ser bien conocidas por todos. Este factor de claridad en los objetivos y en los roles de los participantes es un prerequisite de un correcto funcionamiento posterior. Existe una relación triangular entre quienes promueven el proceso, los implicados y quien diseña y dinamiza los procesos. Esta última labor permite establecer una relación de confianza o intermediación que garantice que el proceso sea tan limpio como sea posible.

Estas tres atribuciones se concretan en los siguientes roles, que en procesos más simples pueden integrarse en la misma persona:

Los interesados en el cambio

1. **El Promotor.** Es el interesado en el cambio o progreso de la situación
2. **El Esponsor.** Es quien o quienes representan la institución o las instituciones relacionada(s) en el asunto

Los dueños de los recursos y del proceso a cambiar o crear

3. **Patrocinador.** Es la fuente de recursos o financiador del proceso participativo. Establece límites en los recursos y sobre los ámbitos de cambio
4. **Propietario del proceso.** Es el gestor de las actividades que van a ser cambiadas o intervenidas en el diseño futuro, o procesos a gestionar

Los implicados en el diseño y su aplicación

5. **Participantes.** Son las personas intervinientes en los procesos a tratar, en distinto grado; participantes directos e indirectos.
6. **Especialistas.** Son aquellos que dominan técnicas, métodos o sistemas aplicables en la realidad vigente o en las soluciones posibles.

Los expertos en procesos

7. **Facilitador.** Asume el papel presencial en las actividades diseñadas para avanzar el proceso participativo.
8. **Diseñador del proceso.** Crea el modelo de pasos y contenidos a tratar en el proceso. Dirige a los facilitadores en sus planteamientos de ejecución y en los cambios e imprevistos.
9. **Apoyo logístico.** Aporta los medios físicos, documentación, espacios y consumibles en el proceso.

Los siguientes son roles que se pueden integrar en uno, en casos más simples:

Promotor y Esponsor. Representa a la institución que promueve el proceso participativo y busca una solución consensuada.

Patrocinador y Propietario. Cuando el dueño del proceso es también quien aporta los recursos para el cambio del mismo y los posteriores de su evolución.

Diseñador y Animador. Cuando el diseño es realizado por quien va a conducir el proceso por afectar a un grupo limitado de participantes.

Entre esta relación de agentes deben existir unas relaciones sólidas que permitan trabajar de forma coordinada y en especial entre:

Propietario y participantes: La existencia de un marco de confianza que haga posible la participación es imprescindible. Debe partirse de esta

situación, ya que la desconfianza inicial cierra el proceso en sus inicios. Estas condiciones son necesarias:

- ✓ Voluntad del propietario de confiar en participantes
- ✓ Voluntad de invitar a personas no favorables a la posición del propietario
- ✓ Expresión clara del alcance del proceso y cumplimiento de las reglas del juego
- ✓ Voluntad de ejecutar el resultado.
- ✓ Garantías de seguridad-no miedo

Propietario y facilitador: la transparencia y confianza en este nivel permite diseñar el mejor proceso posible y marcar las reglas de juego para conducirlo. Son requisitos de esta relación:

- ✓ Acuerdo en la viabilidad teórica y práctica del proceso
- ✓ Conocimiento de los límites y condiciones que pone el propietario
- ✓ Plazos para los resultados y detalle de los agentes participes
- ✓ Condiciones de contexto e historia de los cambios
- ✓ Espacios adecuados

Los expertos asesoran a los participantes, en sesiones de trabajo o en sesiones participativas de diseño, y pueden proveerles de información útil para evaluar alternativas y dimensionar las diferentes opciones y recursos a consumir.

5.-La comunicación y las tareas del proceso participativo

Como ya se ha citado, la comunicación y la claridad en la misma son requisitos de un proceso participativo. La ocultación de intereses o la información sesgada a la larga dinamitan el proceso, por lo fácil que es difundir y ampliar la desconfianza. Por eso, es labor del propietario del proceso hacer una referencia explícita en los comienzos de los procesos participativo sobre:

- Los objetivos del proceso. Lo que se quiere cambiar y por qué
- Los límites y fronteras que se pueden y no se pueden alterar
- Qué se pide a los participantes, en implicación y nivel de responsabilidad en la decisión
- Quienes son los asistentes, esponsor, facilitadores, expertos y por qué.

- Qué plazo, método y dinámicas previstas junto al facilitador que ha de diseñar el proceso.
- Pedir opinión expresa sobre estos puntos y dejar que se expresen inquietudes.

Mantener vivo un proceso participativo es un equilibrio difícil entre el grado de implicación que se quiere obtener, y la libertad y capacidad de decisión que se otorga a los participantes. Si no hay este equilibrio, el proceso tiene el riesgo de pasar a la inactividad cuando no se da autonomía suficiente, o ser boicoteado cuando se exige responsabilidad sin capacidad de decisión. Este es un asunto clave en el que el propietario tiene que asesorarse con el diseñador del proceso participativo, para conducirlo en ese difícil equilibrio desde la propuesta inicial al cambio final.

Estas dinámicas comunicativas deben presidir todos los encuentros y reforzar en todos ellos la información global sobre los procesos.

Toda sesión es un proceso productivo y comunicativo en el que se pretende avanzar en la tarea y avanzar en las relaciones, por eso cada sesión debe constar con un contenido que tiene 4 partes:

- A. Comunicación de contexto-información relevante del procesos y de los agentes
- B. Contactar con los asistentes y con la tarea, mediante la exposición de los objetivos de la reunión
- C. Desarrollo de la tarea según los métodos establecidos y plan de acción próximo
- D. Cierre con compromisos y reconocimientos a los asistentes

Las tareas pueden ser de muchos tipos en cuanto a los grupos de trabajo y a la forma de ejecución. Hay generalmente que distinguir tareas de creación, de tareas de selección evaluación, o tareas de dimensionamiento o despliegue.

Estas tareas deben estar separadas formalmente ya que utilizan métodos muy distintos.

Las **tareas creativas** pueden optar por métodos de generación de ideas de los que hay una rica variedad de metodologías¹. Por lo general, los grupos creativos deben reunir un número de 8 personas con diferentes puntos de vista y se recomiendan dinámicas con soporte visual para la compartición de ideas. Estas tareas no llevan nunca menos de 2 horas de trabajo y precisan de un facilitador.

Las tareas de evaluación participativa son más simples usando métodos formales y estructurados en los siguientes términos:

¹ www.neuronilla.com

-Un experto o el promotor propone las variables de evaluación y comparte los pesos que se asignan a cada una de ellas.

-Los participantes votan sobre todas las opciones valorando el impacto de cada una según cada una de las variables consideradas.

-Se valoran cuantitativamente (usar el producto, ver [Métricas en Diseño Social](#)) las opciones.

-Se selecciona la mejor y se enriquece con mejoras que se aportan de las opciones perdedoras, pero buenas en algún aspecto.

Estas tareas pueden incorporar un número elevado de participantes y deben emplearse modelos de cálculo ya preparados.

Respecto a la dimensión de los grupos de trabajo en las tareas estos pueden ser muy variados y será el diseñador el que aplique sus experiencias para mejorar los resultados. Cada grupo debe mantener un equilibrio entre participación, competencias y velocidad de proceso. Y a su vez, cuando se dividen las tareas en distintos grupos, se ha de contar con un proceso de integración de las soluciones parciales que se vayan obteniendo.

Como pauta general las tareas y grupos pueden ir desde el individuo, a grupos de 100 personas o más, siendo muy distinto lo que se puede encargar o esperar de cada nivel:

- Trabajo individual. Reflexión antes de compartir, 10 minutos
- Por parejas. Compartir unas ideas, máximo 5 minutos
- Por tríos: tres roles. Entrevistado, entrevistador, observador. 15 minutos
- Grupos de 4-6 personas. Tarea constructiva o de despliegue. 30 minutos
- Grupos de 8-10 personas. Creatividad, Brain storming. 90 minutos
- Grandes grupos 80-100 personas. Compartir hallazgos, poner en común. 1 hora

Como todo procesos de diseño con participación intensiva de personas, han de surgir cambios e imprevistos que requieren volver a repensar parte del proceso para encajar en el mismo problemas y oportunidades que vayan surgiendo.

Es imprescindible recordar que el proceso participativo es un proceso colectivo de avance en diseños, relaciones y métodos, que en un equilibrio constante de libertad, confianza, responsabilidad y compromiso, permiten llegar a acuerdos y consensos más eficaces que los procesos impositivos. Son siempre procesos de aprendizaje donde cada uno de los asistentes, incorpora competencias para actuar con más eficiencia y eficacia en próximos procesos.