



***La participación ciudadana en los ayuntamientos:
Influencia del liderazgo distribuido***

*Un Análisis comparado San Sebastián – España y
Karlsruhe – Alemania*

Tesis Doctoral

Roberto Elías Ramírez Basterrechea

Director: Dr. Gurutz Jáuregui

Departamento de Derecho Administrativo, Constitucional y
Filosofía del Derecho

Facultad de Derecho

Doctorado en Integración Política y Unión Económica en la
Unión Europea

San Sebastián Donostia, de 2016

*A mi padre y mi madre. A mis hermanas en especial
a Robisol, nire aitona Elías, siempre estarán en mi
corazón y en mis pensamientos.*

*A Sabine, por todo su apoyo y paciencia es un
privilegio que seas mi esposa.*

*A Sara Elena, por su gracioso e infinito amor, este
logro también es para ti.*

*A todas aquellas personas que han aportado sus
conocimientos para dar forma al ser que soy.*

*A Dios, a la Virgen y a Sor Benilde siempre con su
compañía espiritual.*

AGRADECIMIENTO

La culminación de esta Tesis tiene un gran significado, la construcción de un conocimiento y una experiencia nueva en mi acervo profesional y personal, ellos justifican el durísimo esfuerzo que ha significado elaborar la tesis. Aunque mi reconocimiento es para aquellas personas e instituciones que me han acompañado durante estos años, los logros adquiridos han sido posibles gracias al esfuerzo y apoyo de mucha gente, sin las cuales esta tesis no hubiese sido posible:

Mi reconocimiento, gratitud y amistad a Gurutz Jáuregui, Director de esta Tesis. He encontrado en él, un gran profesional del derecho que me ha brindado sus conocimientos y amista. Hemos compartido momentos agradables y de lucha que me acompañarán en mi vida profesional y persona. Son demasiadas las razones por las que me siento en deuda con él. ¡Gracias!.

La valiosa ayuda que he recibido de Juan Ignacio Ugartemendia, Director del Programa de Doctorado, su apoyo incondicional me han permitido cumplir con dos importantes metas académicas. Su calidad humana y profesional me han enseñado los valores que deben siempre acompañar a un profesional.

Este reconocimiento, es también para Mariela Morales Antoniazzi, quien me extendió su mano para continuar con mis trabajos de investigación en el instituto Max-Planck en Heidelberg. Sus sabias recomendaciones y orientaciones le dieron forma a un conocimiento complejo y en ocasiones abstracto. ¡Gracias!.

Agradezco la oportunidad que el Alcalde Eneko Goya me ha brindado, su aporte es de gran valor para la construcción de un conocimiento sobre la realidad de la participación ciudadana en San Sebastián.

Mis agradecimientos son igualmente para: Vanesa y sus padres; Iñaki, Raquel y su pequeña hija Marta; Arantza; y Mathias, Katrin y sus hijos.

Siempre estaré agradecido con la Universidad del País Vasco por haberme abierto sus puertas, además, me ha permitido compartir con personas que indirecta o directamente forman parte de esta institución, en la Facultad de Derecho; Secretaria del Doctorado y Biblioteca, a todos ellos gracias.

Al instituto Max-Planck, por facilitarme sus instalaciones para realizar mis trabajos de investigación. En dichas instalaciones pude encontrar un sin número de bibliografía, y además, conocer personas extraordinarias tanto trabajadores como profesionales y estudiantes. A todos ellos muchas gracias.

Por último, mi reconocimiento a los funcionarios y trabajadores de los ayuntamientos de San Sebastián y Karlsruhe, a las juntas comunales y de vecinos de ambas ciudades; así mismo, al Instituto KIT y a la Fundación Bertelsmann en Alemania.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	xi
INTRODUCCIÓN GENERAL	13
BLOQUE 1:	21
CAPÍTULO I: Objetivos y contextualización de la investigación.....	21
1.1. Objetivos de la investigación.....	23
1.1.1. Objetivo general	23
1.1.2. Objetivos específicos	24
1.2. Justificación y planteamiento del problema	25
1.3. Pregunta de investigación.....	31
CAPÍTULO II: Metodología de la investigación.....	33
2.1. Aproximación a la investigación cualitativa	35
2.2. Diseño de la investigación.....	41
2.2.1. Estrategia de la investigación.....	46
2.2.1.1. El estudio comparado de casos.....	46
2.2.1.2. El estudio etnográfico	53
2.2.2. Técnica de recogida de datos.....	55
2.2.2.1. Datos primarios: Entrevistas cualificadas estructuradas y entrevistas semiestructurada (cuestionario) y la observación.....	57
2.2.2.2. Datos secundarios: Archivos documentales (libros, periódicos, artículos científicos y datos estadísticos) y bibliografía específica (leyes, normativa comentada y demás instrumentos regulatorios).....	62
2.2.3. Técnicas de Análisis.....	64
2.2.3.1. El análisis de contenido.....	66
2.2.3.1.1. Procedimiento del análisis de contenido.....	68
2.2.3.1.2. La codificación.....	70
2.2.4. Conclusiones de Investigación.....	73
BLOQUE 2:	75
CAPÍTULO III: Los ayuntamientos	75
3.1. Conceptualización del ayuntamiento	77
3.1.1. La gobernanza en los ayuntamientos	78
3.1.2. Diferencia entre la función privada y la pública	83
3.1.3. De la función pública a la función pública gerencial	85

3.1.4. Las estructuras formales e informales de los ayuntamientos.....	87
3.1.5. Directrices generales de los ayuntamientos	90
3.1.6. Aspectos económicos generales del ayuntamiento	93
3.1.7. Estrategia europea en la conformación de ciudades con visión de futuro	96
CAPÍTULO IV: La participación ciudadana	101
4.1. El concepto de participación ciudadana.....	103
4.1.1. Importancia de la participación ciudadana en los ayuntamientos	106
4.1.2. Tipos de participación ciudadana.....	110
4.1.3. Niveles de la participación ciudadana	112
4.1.4. Elementos que caracterizan la participación ciudadana.....	115
4.2. Dimensión de la participación en los ayuntamientos.....	118
4.2.1. La participación ciudadana en las políticas públicas del ayuntamiento.....	118
4.2.2. La dinámica de la participación ciudadana en la toma de decisiones	121
4.2.3. El presupuesto participativo	126
4.2.4. Limitaciones a la participación ciudadana	130
4.3. La participación ciudadana en la Unión Europea.....	133
4.3.1. Directrices generales de la participación ciudadana en la Unión Europea ...	133
4.3.2. Organismos que promueven la participación ciudadana en las regiones de la Unión Europea	137
4.3.3. La crisis económica mundial y la participación ciudadana	139
4.3.4. La crisis migratoria y la participación ciudadana.....	142
CAPÍTULO V: El liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana en los ayuntamientos.....	149
5.1. Origen de la palabra liderazgo con una visión etimológica.....	151
5.1.1. El liderazgo en la lengua anglosajona	151
5.1.2. El liderazgo en los escritos bíblicos	152
5.1.3. El liderazgo en la lengua latina	154
5.2. Conceptualización del Liderazgo	155
5.2.1. Elementos característicos del liderazgo	155
5.2.2. Implicaciones del liderazgo como concepto	160
5.2.3. Un acercamiento a la definición de liderazgo.....	166
5.2.3.1. Según su enfoque como Teoría	166
5.2.3.1.1. El enfoque de rasgos.....	168
5.2.3.1.2. El enfoque conductual.....	170
5.2.3.1.3. El enfoque situacional.....	177

5.2.3.1.4.	El enfoques contemporáneos	182
5.2.3.1.5.	El enfoque del liderazgo como equipo	185
5.2.3.2.	Según los estilos de liderazgos.....	189
5.2.3.3.	Según el entorno globalizado	194
5.2.3.4.	Según la línea de investigación	196
CAPÍTULO VI: Una mirada hacia el futuro: El liderazgo distribuido en la toma de decisiones del ayuntamiento		199
6.1.	Conceptualización del liderazgo distribuido	201
6.1.1.	El liderazgo distribuido formal e informal	206
6.1.2.	La masificación del conocimiento a través del liderazgo distribuido.....	207
6.1.3.	El diseño de un conocimiento distribuido	211
6.1.4.	La motivación ciudadana a través del liderazgo distribuido.....	216
6.1.5.	El entorno concebido desde el liderazgo distribuido	219
6.1.6.	La virtualidad en el liderazgo distribuido.....	221
6.1.7.	Lo ético y lo distribuido	222
6.1.8.	La actitud marca la diferencia	226
6.1.9.	Una estructura municipal más participativa y distribuida.....	227
6.1.10.	¿Qué debemos hacer?.....	231
6.1.11.	¿Cómo debemos hacer?	245
6.2.	Razones por las cuales se justifica la implementación del liderazgo distribuido como modelo de participación.....	252
BLOQUE 3:		257
CAPÍTULO VII: La influencia del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana en los ayuntamientos casos de estudio San Sebastián - España y Karlsruhe - Alemania		257
7.1.	Elementos vinculantes entre la participación ciudadana y el liderazgo distribuido	259
7.2.	Análisis comparado según los elementos vinculantes	264
7.2.1.	Acercándonos al contexto de los municipios: Características generales de San Sebastián - Karlsruhe	264
7.2.1.1.	Tenemos un lugar: El contexto geográfico.....	265
7.2.1.2.	Hablando de economía	269
7.2.1.3.	Deliberando por una causa.....	274
7.2.1.4.	¿La ley, la ética o ambas?	281
7.2.1.5.	La motivación: ¿quién y cómo?	286
7.2.2.	Participar en tierras vascas y Baden-Württembergischen.....	290

7.2.3. La participación ciudadana en la Comarca Donostialdea.....	293
7.2.3.1. Marco regulatorio de la participación ciudadana en la comarca Donostialdea	301
7.2.3.2. La política en la participación ciudadana de San Sebastián	314
7.2.3.3. Mecanismos de participación: El presupuesto participativo en San Sebastián	321
7.2.4. La participación ciudadana en la Comarca de Karlsruhe (Landkreis	
Karlsruhe).....	325
7.2.4.1. Marco regulatorio de la participación en Karlsruhe.....	338
7.2.4.2. La política en la participación ciudadana de Karlsruhe	346
7.2.4.3. Mecanismos de participación: El presupuesto participativo en Karlsruhe.....	353
7.3. Una perspectiva de la participación ciudadana desde la practica.....	357
7.3.1. Ayuntamiento de San Sebastián Donostia	357
7.3.1.1. Planteamiento del proyecto	357
7.3.1.2. Problemas encontrados	360
7.3.1.3. Resultados de las propuestas	361
7.3.2. Ayuntamiento de Karlsruhe.....	362
7.3.2.1. Planteamiento del proyecto	363
7.3.2.2. Problemas encontrados	371
7.3.2.3. Resultados de las propuestas	372
CAPÍTULO VIII: Implicaciones del liderazgo distribuido en la toma de	
decisiones del ayuntamiento.....	375
8.1. Implicación para el ayuntamiento en la gestión de la toma de decisiones	
.....	377
8.2. Implicación para la práctica del liderazgo de grupo en la toma de	
decisiones	380
8.3. Implicaciones para el contexto en la toma de decisiones.....	383
8.4. Implicación para la política en la toma de decisiones	385
8.5. Implicación para la investigación del liderazgo distribuido en la toma de	
decisiones de los ayuntamientos	388
CONCLUSIÓN GENERAL.....	393
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	407
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	411
ANEXOS	439

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1	Fases y etapas de la investigación cualitativa.....	45
Figura 2-2	Procedimiento para construir un instrumento para el análisis de datos.....	58
Figura 2-3	Niveles de análisis en la Participación Ciudadana.....	65
Figura 2-4	Pasos para el modelo de análisis de contenido.....	72
Figura 3-1	Ambivalencia en los tipos de gestión organizacional.....	83
Figura 3-2	Tipos de estructura organizacional formales e informales.....	89
Figura 3-3	Procedimiento de asignación de los Fondos Estructurales de acuerdo con el principio de Programación.....	95
Figura 4-1	Tipología de la participación ciudadana.....	111
Figura 4-2	Los ocho peldaños de la escalera de participación ciudadana.....	114
Figura 4-3	Las fases del ciclo de construcción de las políticas públicas.....	120
Figura 4-4	Modelos de participación política en Europa.....	127
Figura 4-5	Reparto de refugiados en la UE.....	142
Figura 4-6	Cifras de refugiados en los estados de la UE.....	144
Figura 5-1	Elementos característicos del liderazgo.....	160
Figura 5-2	Implicaciones más Importantes del concepto liderazgo adaptación al modelo de (Stogdill, R., 1974).....	164
Figura 5-3	El Mundo Multipolar en la conformación de la Unión Europea.....	165
Figura 5-4	Enfoques y teorías del liderazgo.....	167
Figura 5-5	Cualidades de los líderes (GIBB, 1969).....	169
Figura 5-6	Estilos de liderazgo.....	189
Figura 5-7	1991 2009: Ordenamiento multipolar.....	195

Figura 6-1	A conceptual model of user experience.....	214
Figura 6-2	El proceso de la motivación.....	217
Figura 6-3	El líder ético.....	225
Figura 6-4	El Equilibrio dinámico en la Estructura Estratégica Organizacional.....	229
Figura 6-5	Retos para los ayuntamientos en la implementación del liderazgo distribuido.....	231
Figura 6-6	La estructuras sociales conformada por grupos auto-gestionados en red “Network Society”	235
Figura 6-7	Oportunidades que presenta el e Gobierno.....	238
Figura 6-8	Equilibrio pasado y futuro.....	240
Figura 6-9	Proceso del liderazgo distribuido de los ciudadanos en la toma de decisiones del ayuntamiento.....	250
Figura 6-10	Perspectiva distribuida de la participación ciudadana...	251
Figura 7-1	Datos Comparativos.....	266
Figura 7-2	Barrios de Karlsruhe y San Sebastián.....	268
Figura 7-3	Producto Interno Bruto en Europa.....	270
Figura 7-4	Producto Interno Bruto de España y Alemania.....	270
Figura 7-5	El interés por la política en Alemania y España.....	277
Figura 7-6	Dimensiones explicativas del análisis factorial en relación a la naturaleza de la toma de decisiones.....	278
Figura 7-7	Instrumentos legales para la participación.....	313

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

- AUE (1986): Acta Única Europea
- AI: Aprendizaje Intercultural
- BCE: Banco Central Europeo
- BCN: Banco central nacional
- CAJI: Cooperación en Asuntos de Justicia e Interior
- CA: Constitución Alemana
- CCEE: Comunidades Europeas
- CDR: Comité de las Regiones
- CE: Comunidad Europea
- CECA: Comunidad Europea del Carbón y del Acero
- CEE: Comunidad Económica Europea
- CEEA: Comunidad Europea del Carbón y del Acero
- CESE: El Comité Económico y Social Europeo
- CGI: Conferencia Intergubernamental (de los Estados miembros de la Unión)
- CIVEX: Comisión de Ciudadanía, Gobernanza y Asuntos Institucionales y Exteriores
- COPREPA: Conferencia de Presidentes de Parlamentos Autonómicos.
- COTER: Comisión de Política de Cohesión Territorial
- CPJP: Cooperación Policial y Judicial en materia Penal
- DG: Dirección General
- DO: Diario Oficial de la Unión Europea
- ECAF: Sistema de evaluación del crédito del Eurosistema
- ECAI: Agencia externa de evaluación del crédito
- ECOS: Comisión de Política Económica y Social
- EDUC: Comisión de Educación, Juventud, Cultura e Investigación
- EEE: Espacio Económico Europeo
- ENVE: Comisión de Medio Ambiente, Cambio climático y energía
- FEOGA: Fondo Europeo de Orientación y de Garantía Agrícola
- FEDER: Fondo Europeo de Desarrollo Regional

ID: Innovación Democrática

LD: Liderazgo Distribuido

LMGL: Ley de Modernización del Gobierno Local

LF: Ley Fundamental

LRBW: Ley Regional de Baden-Württemberg

MAC: Método abierto de coordinación

NAT: Comisión de Recursos Naturales

NOPC: Norma Orgánica de Participación Ciudadana

OCDE: Organización de Cooperación y Desarrollo Económico

OCU: Organización de Consumidores y Usuarios

ONU: Organización de Naciones Unidas

OSCE: Organización de Seguridad y Cooperación Europea

PE: Parlamento Europeo

PESC: Política Exterior y de Seguridad Común

PCD: Participación Ciudadana Distribuida

PCI: Participación ciudadana Inteligente

PCSD: Política Común de Seguridad y Defensa

PNV: Partido Nacionalista Vasco

RCC: Reglamento de Consultas Ciudadanas

RCI: Represión Cognitiva del Individuo

SEAE: Servicio Europeo de Acción Exterior

SEBC: Sistema Europeo de Bancos Centrales

TICs: Tecnologías de la Información y Comunicación

TUE: Tratado de la Unión Europea

TCE: Tratado de la Comunidad Europea

TCEEA: Tratado de la Comunidad Europea de Energía Atómica

TCECA: Tratado de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero

TJUE: Tribunal de Justicia de la Unión Europea

UCD: Unión de Centro Democrático

UE: Unión Europea

INTRODUCCIÓN GENERAL

El contexto traza finas líneas de donde se erigen las primeras pinceladas de un liderazgo distribuido que diseña y da forma a la innovación democrática, resultando ser adecuada para las comunidades propias del conocimiento. En nuestra reflexión introductoria, lo que planteamos como liderazgo distribuido solo tiene sentido desde un plano de acción cognoscitivo y comunicativo. Esto adquiere especial relevancia en el actual contexto de los ayuntamientos, ya que consideramos, que las instituciones públicas locales evolucionan con la cooperación, con la capacidad de los actores políticos en transferir, involucrar y compartir el poder con los grupos de interés que desde nuestro punto de vista conlleva a una innovación democratización.

La complejidad de los cambios que acontecen actualmente en una ciudad, inciden directa y decisivamente en la relación entre instituciones y sociedad, que es desde donde la democracia adquiere una verdadera legitimidad. Una Constitución democrática solo se puede construir desde la sociedad, a través, de determinadas garantías sociales como es el derecho a la participación ciudadana. El ejercicio del poder político no se refiere simplemente al cumplimiento de una ley, sino que, además de ello, estas funciones políticas se sojuzgan a otras normas y principios de carácter ético, lo que bien podría ser considerado de gran importancia en cualquier Constitución Democrática.

Al iniciar este trabajo de investigación, nos preguntamos: ¿Qué buscamos de la democracia?, ¿Qué es una democracia enferma o saludable? Y más aun ¿Cómo innovar en la democracia?. Desde hace tiempo hemos presenciado y estudiado las cicatrices que la política ha dejado en la democracia, lo que nos ha generado un sin número de inquietudes y preguntas.

La búsqueda del conocimiento sobre tal hecho, nos ha mostrado un camino ya recorrido por numerosos investigadores y estudiosos de la materia.

Muchos de estos trabajos teóricos-empíricos en la actualidad se han decantado por la participación ciudadana como una posible alternativa de innovación democrática, aunque en este camino participativo falta mucho por recorrer, por ello, hemos entendido que, para lograr respuestas claras de la participación ciudadana en la democracia, debemos analizarla desde: el sistema organizativo del ayuntamiento, el sistema de participación ciudadana y el sistema de liderazgo.

El sistema gerencial de los ayuntamientos en la actualidad, presentan una estructura que ha requerido cambios en función a las exigencias sociales, a la tecnología y a la globalización. Hemos querido abordar estos cambios de la administración local con un criterio científico. Así como los elementos de mayor importancia que deben ser investigados en profundidad. Este análisis científico se centra en la influencia del liderazgo de grupos informal sobre el proceso de toma de decisiones en el ayuntamiento. El conocimiento sobre este hecho nos permitirá comprender el alcance de la participación ciudadana para el mejoramiento de la gestión del ayuntamiento.

El sistema de la participación ciudadana, es sometido a análisis en la presente investigación, se requiere de grandes transformaciones en relación al vínculo entre la política y la sociedad, es decir, buscamos identificar aquellas necesidades, grupos, instrumentos y procedimientos de participación que articulen la cooperación colectiva garantizando el derecho de la ciudadanía a ser parte de las decisiones que les competen. La reforma procedimental de las decisiones públicas pone gran atención en la relación entre la participación de los ciudadanos y en la gestión del ayuntamiento, lo que permite complementar la democracia representativa e innovar en una democracia más directa y participativa, evitando así la mala praxis gubernamental.

El sistema de liderazgo actual presenta una obsolescencia que aunque no es excluyente no se adapta a los nuevos contextos de interconectividad, información, multipolar y complejidad. Lo que era entendía como liderazgo de grupo ya no parece ser adecuado para enfrentar los retos actuales y mucho menos los venideros. Algunos estudios sobre el liderazgo señalan que las evidencias de investigación dan gran importancia a la situación, los líderes, y los seguidores, la importancia de estos tres elementos se corresponden principalmente en la interacción interdisciplinaria y transdisciplinaria entre ellos y con su entorno, definiendo así los canales de interpretación y análisis necesarios en el entendimiento de la complejidad del sistema para la practicas del liderazgo.

Descripción de la estructura y contenido de la tesis.

La tesis consta de tres partes o bloques en los cuales se agrupan siete capítulos que definen las razones de la investigación, las bases teóricas y la metodología que ha definido el proceso y los resultados de la investigación. La organización estructural es presentada del siguiente modo:

Capítulo I: *Objetivos y contextualización de la investigación.* A partir de este capítulo inicial se presenta el diseño general de la investigación. Este estudio ha comenzado con una definición clara de los objetivos en donde hemos ido de lo general a lo específico a través de un procesos de reflexión y análisis previos a la investigación. Asimismo, este capítulo abarca la justificación y el planteamiento del problema en donde hacemos referencia al contexto en el que fue realizada la investigación, incluimos aspectos personales y profesionales que nos permitieron reafirmar nuestras pretensiones de investigación. Exponemos además, la pregunta de investigación, para ello se ha tenido en cuenta los estudios previos sobre el tema del liderazgo distribuido y sus diferentes aristas de aplicabilidad por parte del ayuntamiento y sus ciudadanos.

Capítulo II: *Metodología de la investigación*. Para acometer el análisis empírico de este trabajo, nos hemos sumergido en la literatura sobre los estudios relacionados para fundamentar nuestra investigación y en los datos suministrados por expertos. Para ello, seleccionamos el método cualitativo de investigación basado en aspectos concretos del estudio comparado de casos. El propósito de este estudio comparado fue explorar el posible impacto del liderazgo distribuido en el proceso de toma de decisiones en los ayuntamientos de San Sebastián Donostia - España y Karlsruhe - Alemania. Finalmente, será explicado brevemente el enfoque metodológico que se desarrollará en la investigación.

Capítulo III: *Los ayuntamientos*. El ayuntamiento es nuestro canal para darle forma a la participación ciudadana, es el garante del funcionamiento en nuestro contexto vital que va más allá de la morfología como ciudad urbana y da respuesta a las necesidades social cambiante y diversa. Sin embargo, ha sido instrumentalizado para la operatividad individual, dejando a un lado la esencia de la democracia participativa y representativa. En el presente análisis se identificaron los aspectos que el ayuntamiento requiere para una nueva estrategia de participación enmarcada en la gobernanza y en la innovación democrática. Para ello, hemos definido previamente algunos conceptos, como son: gobernanza, función privada y pública, tipos de estructuras, operatividad (normativa y económica) y nuevas estrategias gerenciales en la administración pública.

Capítulo IV: *La participación ciudadana*. La participación ciudadana a la que hacemos referencia en nuestra investigación se halla representada por una expresión ciudadana, de forma individual y ejercida a través de grupos de interés. Este capítulo nos permite conocer los aspectos, tipos, elementos y directrices que le dan forma a la participación ciudadana en los ayuntamientos. Además, indicamos el rol que tiene la participación ciudadana en la Unión Europea.

Capítulo V: *El liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana en los ayuntamientos*. A lo largo de la historia, hemos visto que los enfoques del liderazgo han sido diverso en su concepción y aplicación (rasgo, conducta, situación, contemporáneo, individual o grupal), todos ellos implementados tanto en lo público como en lo no público, en contextos que han requerido de un liderazgo adaptativo en la realidad y para la situación. Este estudio nos ha mostrado que las sociedades prosperan con la cooperación y requieren de una gestión gubernamental más integradora. Para realizar el presente capítulo, se estudió en profundidad aquellas literaturas relacionadas con el liderazgo y las formas que adquieren en una sociedad, además pudimos conocer la evolución del concepto hasta llegar al liderazgo distribuido que es en si la razón de nuestro estudio.

Capítulo VI: *Una mirada hacia el futuro: “El liderazgo distribuido en la toma de decisiones del ayuntamiento”*. Luego de un análisis extenso centrado en el ayuntamiento, la participación ciudadana y el liderazgo, llegamos al capítulo más importante de la revisión bibliográfica para nuestra investigación ya que en él contrastaremos la literatura existente y relacionada con el liderazgo distribuido, los stakeholders y la toma de decisiones en los ayuntamientos. De forma que, profundizaremos en el liderazgo distribuido como un modelo de participación ciudadana que promuevan el conocimiento, la inclusión y la motivación en los ciudadanos que conforman grupos de participación en las comunidades. Finalmente, describiremos el ¿Porqué?, el ¿Qué? y el ¿Cómo? de un nuevo modelo que hemos llamado *Participación Ciudadana Distribuida (PCD)*.

Capítulo VII: *La influencia del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana en los ayuntamientos casos de estudio San Sebastián España y Karlsruhe Alemania*. En el presente capítulo analizaremos brevemente las características generales de los casos seleccionados, sus analogías y diferencias en los aspectos importantes.

Asimismo, hemos intentado analizar y comprender desde el presente estudio de caso una perspectiva más real de la participación, es decir las opiniones y actitudes de las personas que intervienen y han intervenido en la participación ciudadana. Además, hemos pretendido conocer los elementos vinculantes de la participación ciudadana y el liderazgo distribuido que se desarrollan en los casos de estudio, analizamos los factores que intervienen en la implementación de un nuevo modelo de participación ciudadana en los ayuntamientos.

En concreto, este capítulo nos permitirá adentrarnos en los aspectos sociales, culturales, legales, políticos y económicos de ambos casos. Exponemos el proceso y el diseño que da cabida al liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana. No queremos presentar un análisis comparado de casos de forma meramente descriptivo de la participación ciudadana sino la relación con otro aspectos que complementan nuestro análisis comparado. Además, en este capítulo daremos un vistazo hacia atrás para intentar exponer una perspectiva general del camino que hemos recorrido, considerando el contenido de cada uno de los capítulos anteriores, lo que nos permitirá realiza un contraste de la teoría con el estudio en el campo a fin de puntualizar las conclusiones de nuestra investigación.

Capítulo VIII: *Implicaciones del liderazgo distribuido en la toma de decisiones del ayuntamiento.* Se pretende justificar en este capítulo las implicaciones del liderazgo distribuidos de los grupos de interés (stakeholders) en la toma de decisiones de los ayuntamientos según los casos analizados, con ello podremos mostrar el significado de un nuevo modelo de participación ciudadana. Así mismo, expondremos las implicaciones que pueden tener el liderazgo distribuido en la eficacia y eficiencia de los ayuntamientos, lo cual, es necesario para conducir el éxito estratégico de la gestión pública.

Las implicaciones de este estudio pueden ser expuestas desde cinco dimensiones: Implicación para el ayuntamiento en la gestión de la toma de decisiones; Implicación para la práctica del liderazgo distribuido en la toma de decisiones; Implicaciones para el contexto en la toma de decisiones; Implicación para la estrategia política de la toma de decisiones; y Implicación para la investigación del liderazgo distribuido en la toma de decisiones de los ayuntamientos.

BLOQUE 1:

LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: Objetivos y contextualización de la investigación

1.1. Objetivos de la investigación

1.1.1. Objetivo general

El propósito general de esta investigación, es conocer el desarrollo del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana, desde una perspectiva social e institucional, específicamente en dos casos. Estos objetivos han sido desarrollados por nuestra experiencia en la administración pública y según la revisión de la literatura. Partiendo de este objetivo general, definimos otros objetivos específicos. En definitiva, los objetivos de la investigación son:

Analizar la influencia del liderazgo distribuido de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones locales, ejercidas por los funcionarios electos democráticamente, que son quienes gestionan las políticas públicas en los ayuntamientos de San Sebastián Donostia - España y Karlsruhe – Alemania¹.

Identificar y explicar los elementos que justifican la implementación del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones en los ayuntamientos.

Proponer un modelo de participación ciudadana que complemente la gobernanza pro-activa e inclusiva, que de respuesta en tiempo real y efectiva a las exigencias de la sociedad.

¹ Sautu, R (2003; p. 16) “La condición del objetivo es que se derive de la teoría y sea factible de ser desarrollado a lo largo de una metodología. Teoría-objetivos-metodología deben estar articulados entre sí. Las teorías tienen implicaciones metodológicas; por lo tanto, resulta imprescindible tenerlas en cuenta en el momento de evaluar nuestro objetivo de investigación”. Para ello hemos seguido los pasos señalados por Sautu, R (2003; p. 13) para definición los objetivos de la investigación, los cuales son: “El primer paso es discutir el contexto socio-histórico en el cual suponemos que el proceso, fenómeno o suceso tiene lugar” y “El segundo paso es definir los términos claves de nuestro estudio, para lo cual la búsqueda de bibliografía constituye la herramienta central”.

1.1.2. Objetivos específicos

- a) *Estudiar el ayuntamiento como organización pública local, y su influencia en la vida de los ciudadanos.*
- b) *Conceptualizar la participación ciudadana en los ayuntamientos.*
- c) *Conceptualizar y evaluar el liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana.*
- d) *Identificar los elementos vinculantes del liderazgo distribuido en la participación ciudadana.*
- e) *Determinar y analizar la influencia del liderazgo distribuido en la toma de decisiones de los ayuntamientos seleccionados.*
- f) *Analizar las implicaciones de Liderazgo distribuido en la toma de decisiones en los ayuntamientos.*

1.2. Justificación y planteamiento del problema

El liderazgo se ha convertido en un tema de actualidad y de mucha importancia para la sociedad, implantando nuevas estrategias gerenciales que permitan obtener resultados sólidos, para garantizar los derechos fundamentales de la sociedad. En este sentido, tanto las organizaciones públicas como privadas reconocen al recurso humano como un pilar fundamental para conseguirlo. Para generar verdaderos cambios, se debe tener una visión de futuro, un buen líder es aquella persona que mantiene su creatividad, anima a otras personas al aprendizaje permanente, identifica las consecuencias éticas de sus actos y aporta grandes ideas que transforman su entorno, Bennis, W., Spreitzer, G. y Cummings, T., (2002; p.25).

La necesidad de un liderazgo donde la sociedades participen en la toma de decisiones es evidente y real, y aumenta conforme aumentan las exigencias sociales, las cuales en ocasiones tienden a ser complejas y amplias. En relación a lo señalado por Bennis, W., Spreitzer, G. y Cummings, T. (2002; p.18) quienes señalan que *“Más líderes, mayor liderazgo”*². Consideramos, que las personas son el pilar fundamental para generar sinergia, donde el trabajo, las habilidades, el conocimiento y los valores se integran en una disciplina de grupo. Esta opinión es apoyada por el modelo de Vroom, V. y Yetton, P. (1973; p.59), donde se señala que una de las cuestiones más persistentes y polémicas en el estudio de la gestión es la participación de las personas en la toma de decisiones. En este orden de ideas Senge, P. (1990; p.22) señala que *“El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el logro común más básico”*.

² Bennis, W., Spreitzer, G. Y Cummings, T. (2002; p. 18) *“Cualquier persona puede convertirse en un líder”*, la diferencia se encuentra en *“ la inteligencia, emocional o cognitiva, entre las personas”*. Ello es en si, el aporte individual para generar más liderazgo.

Creemos, que la necesidad de agruparse, de cooperar, y de participar son mecanismos pacíficos que pueden utilizar la sociedad para mejorar los resultados de una gestión pública, como afirma Dasso, A. (2002; p. 1), un liderazgo basado en el grupo, más que quitarle autoridad a los líderes, es generará estímulos voluntarios en las personas, desarrollando políticas, objetivos y procesos colectivos para la tomar decisiones acertadas y equitativas. Continuando con las afirmaciones de Dasso, A. (2002; p.1). *“El liderazgo es parte y fuente de la gestión; no es una consecuencia de ella. No hay líderes sin gestión y al liderazgo no se puede aislar de una gestión”*³.

Así bien, podemos afirmar que el liderazgo en los grupos de participación pueden ser de gran importancia al llevarlo al contexto público, ya que permite generar una mayor legitimidad a los derechos de los ciudadanos en una localidad. Al respecto Pindado, F. (2000; p. 21), afirma. *“Participar no es tan solo colaborar, ni opinar sobre una determinada actuación [...] supone un plus de voluntad, de intervención, un sentimiento de pertenencia a un colectivo a un grupo, a una ciudad, a un país”*.

La gestión pública municipal juega un papel fundamental en la vida de todos los ciudadanos que habitan en los límites geográficos de una jurisdicción. Según el Centro de Investigación Sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2004; p.18), las organizaciones públicas son las encargadas de cubrir aquellas necesidades sociales que deben responder de forma continua a los diversos retos y oportunidades que el entorno emplace, afrontado procesos de adaptación tanto en lo referente a sus contenidos como a su forma⁴.

³ Dasso, A. (2002; p.1) señala que la gestión es un valor agregado a los bienes y servicios producidos a través de acciones e ideas, articuladas entre sí y dirigidas a un resultado institucional.

⁴ Canyelles, J. M. (2011; p.83) *“La administración pública en general acusa una pérdida constante de confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, hecho que se suele atribuir a la sensación de lentitud burocrática en la capacidad de adaptarse y dar respuestas a los nuevos retos”*.

Puede que la participación ciudadana en la toma de decisiones de los ayuntamientos signifique un proceso complejo, pero no podemos limitar los efectos de un nuevo modelo de participación ciudadana a nuestra particular visión basada en experiencias pasadas. Según Bennis, W., Spreitzer, G. Y Cummings, T. (2002; p.25), debemos preguntarnos “¿Podremos aprender a la misma velocidad con la que cambia el mundo?”. Tal vez la respuesta sea “No”, pero estamos convencidos de que “Si” se puede generar una propuesta que nos permita dar soluciones a los problemas del futuro. De acuerdo a lo planteado por Villasante, T. (1995; p.251), las soluciones propuestas deberían ser aplicadas con una visión local pero que simultáneamente sea globales.

Por otra parte, la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la efectividad en la toma de decisiones por si sola no es tarea fácil⁵, es aquí, donde nace la importancia de determinar los procesos que permitan mejorar la transparencia en la correcta ejecución de las funciones y a su vez se establecen mecanismos necesarios para dar solución a los problemas presentes en la sociedad, como los dejados por la última crisis económica mundial. Para Canyelles, J. M. (2011; p.83), en la crisis económica “se ha añadido la expresión de un malestar ciudadano que desea una profundización democrática” y se representa en una percepción general sobre la incapacidad para gestionar las políticas públicas⁶.

Debido a este marco histórico de problemas y errores que surgen en el seno de la gestión pública y que han afectado el progreso y bienestar social⁷,

⁵ Consideramos que en muchos casos las decisiones son tomadas por las autoridades de forma piramidal e inconulta, pero ello no significa que los ciudadanos deban optar por un modelo donde se delimita su participación.

⁶ Fung, A. y Wright, E. (2003; p.4) “Tal vez la época de la <afirmativa Estado democrático> del Estado que desempeña un papel creativo y activo en la solución de problemas en respuesta a las demandas populares ha terminado, y un retiro de privatismo y pasividad política es el precio inevitable del <progreso>”.

⁷ Sánchez M., M. (1983; p.39). “No puede extrañar que entre la voluntad que el ciudadano expresa al emitir su voto y la respuesta política que recibe hay un largo trecho”.

analizaremos las normativas internacionales, nacionales, regionales y locales sobre la participación ciudadana y su articulación con otros mecanismos ⁸ existentes en otras ciencias que tienen como actores principales al Estado y los ciudadanos, ciencias como: jurídicas, económicas, filosóficas, políticas, sociológicas, entre otras. Con fines de identificar los elementos de la participación ciudadana que fortalecen de hecho y de derecho los principios democráticos y de desarrollo social.

La gran mayoría de los problemas y errores que se originan en una gestión pública afectan directamente a los ciudadanos e indirectamente a las autoridades, ello hace, que nos detengamos a analizar con atención los efectos y el alcance que tiene la participación ciudadana en la democracia, en los sistemas políticos y en la misma sociedad. A este respecto Heifetz R. (1997, p.171), da razón a la participación cuando existe una verdadera capacidad adaptativa en las personas, es decir, *“Las situaciones adaptativas tienden a exigir un modo más participativo de operar para ceder la responsabilidad a los interesados principales”*⁹.

Así mismo, la adaptabilidad de los ciudadanos en la participación es una problemática existente, para Heifetz R. (1997; p.171). *“La baja capacidad adaptativa puede derivar de una falta de experiencia en la resolución de conflictos, la ausencia de valores orientadores compartidos [...]”*¹⁰. Puede ser que la causadas esté originada por diferentes factores individuales o grupales que limitan la adaptación, tales como: la experiencia, el

⁸ Hacemos referencia a la normativa desarrollada por la Alta Comisión de las Naciones Unidas denominada DESC, las cuales según ACNUDH (2009; p.3). *“Los derechos económicos, sociales y culturales (DESC) son los derechos humanos relacionados con el lugar de trabajo, la seguridad social, la vida en familia, la participación en la vida cultural y el acceso a la vivienda, la alimentación, el agua, la atención de la salud y la educación”*.

⁹ Heifetz R. (1997, p.171) *“Se progresa hacia la solución de un problema adaptativo elaborando los conflictos que existen dentro de cada parte y entre ellas”*.

¹⁰ Para Heifetz R. (1997; p.171) El desinterés por los beneficios a largo plazo y la desconfianza son considerados como factores que intervienen en la conformación de equipos que cooperan. En este respecto Heifetz mantiene que el desafío es utilizar las funciones del líder autocrático para iniciar el desarrollo de la capacidad adaptativa.

conocimiento, la motivación, las expectativas, los beneficios, el entorno y la situación. En suma, para Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012; p.36), la exitosa adaptación permitirá que los ciudadanos proyecten los trabajos presentes hacia el futuro.

Otra de las causas que promueve la problemática planteada, es la poca iniciativa de las autoridades locales en promover o motivar a las personas para que se incorporen en los trabajos públicos, dejando a un lado sus conocimientos y habilidades¹¹. Como bien lo señala Zamora, R. (2011; p.161). *“El compromiso de la dirección y su implicación activa es fundamental para obtener el entorno adecuado que sea capaz de desembocar en esfuerzo colaborativo”*. Asumimos, que los cambios necesarios dependerán de una iniciativa ciudadana capaz de auto-coordinarse e integrarse, para dar cabida a unos marcos institucionales más participativo y garante del estado de derecho, donde el ayuntamiento es parte y facilitador en la conformación de dichos grupos de participación¹².

El desafío en la problemática señalada, está dada, en la utilización del liderazgo distribuido como un modelo que dé cabida a la conformación de grupos de participación, a través de mecanismos de interacción bidireccional entre los ciudadanos y los ayuntamientos. Asimismo, la presente investigación nos permitirá establecer los elementos de conexión entre el liderazgo distribuido y la participación ciudadana, con el fin de determinar si el liderazgo distribuido a través de su carácter informativo, consultivo y decisorio puede influir en la toma de decisiones de los ayuntamientos.

¹¹ Francis Bacon. Citado por Parsons W. (2012; p.32). *“El conocimiento civil versa sobre el tema que, de entre todos los temas, está más inmersos en la materia y difícilmente se reduce al axioma”*.

¹² Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), citado por Olías de Lima, B. (2001; p.298), el objetivo de todo hecho público va dirigido a ser receptivo con las necesidades de aquellos a quienes sirve, por lo tanto los gobiernos deben motivar el desarrollo organizacional y estructural de las entidades públicas, adaptando permanentemente a las evaluaciones de las necesidades de los ciudadanos, con el fin de adecuarse a las necesidades de cambio que exige el entorno.

1.3. Pregunta de investigación

Para la formulación de la pregunta se ha tenido en cuenta los estudios e investigaciones sobre el tema del liderazgo distribuido, los cuales, nos han mostrado las diferentes, inquietudes y problemas a ser resueltos. La formulación de la pregunta en este estudio empírico nos permitirá puntualizar de forma explícita, concreta y específica lo que encontraremos en la realidad¹³¹⁴.

¿Influye el liderazgo distribuido en el proceso de toma de decisiones que ejerce la autoridad política en la gestión pública de los ayuntamientos de San Sebastián Donostia – España y Karlsruhe - Alemania?

¹³ Méndez R., A y Astudillo M., M. (2008; p.43) según el autor **la pregunta de investigación** es un reflejo del aspecto cognitivo sobre el tema en sí, en palabras del autor *“debe reflejar el conocimiento de la teoría y los conceptos, y tener en cuenta varias respuestas probables, así como señalar las relaciones entre dos o más conceptos, e implicar información accesible y abordable en un tiempo determinado. Formular la pregunta de investigación implica revisar, en primer lugar, las publicaciones que se hallan en la sección de consulta o referencia, así como de los catálogos de las bibliotecas correspondientes a los libros, ya que en éstos se abordan los temas de manera integral”*.

¹⁴ Flick, U. (2012; p.61) para el autor, es importante que el investigador desarrolle una idea clara de su pregunta, al igual que debe mantenerse abierto a los resultados nuevos y quizás sorprendentes en la investigación. A este respecto **la pregunta de investigación** se convierte en el punto de partida para las decisiones metodológicas tomadas para desarrolladas la investigación, es decir *“el método utilizado y el material seleccionado, la reflexión sobre la pregunta de investigación y su reformulación son puntos centrales de referencia para evaluar la conveniencia de las decisiones tomadas”*.

CAPÍTULO II: Metodología de la investigación

2.1. Aproximación a la investigación cualitativa

Nuestra metodología de investigación parte de la noción sobre la complejidad de la investigación en el campo de las ciencias sociales, jurídicas y económicas, y sobre la efectividad de los datos recolectados para el análisis. Esto nos ha supuesto establecer parámetros doctrinales y conceptuales a fin de alcanzar la pretensiones científicas esperada.

En definitiva, las características de nuestro estudio condicionaron nuestra decisión sobre la metodología. Como señala Flick, U. (2014; posición 52) *“Due to a development that has become known as the pluralization of life worlds¹⁵, qualitative research is of specific relevance to the study of social relations”*. En este sentido y, luego de revisar las bibliografías relacionadas sobre diversos artículos científicos consideramos que, el método más adecuado para el análisis de nuestro tema de investigación, es el *“método cualitativo”¹⁶*.

El modelo o enfoque cualitativo emerge como una solución a la problemática presente en las disciplinas de ámbito social, la metodología cualitativa permite explicar y comprender el alcance y las limitaciones de un estudio que no puede ser analizado desde otra metodología¹⁷¹⁸, Pérez S., M^a G.

¹⁵ Flick, U. (2014; posición 53) la pluralización requiere por otra parte de los investigadores generen una nueva sensibilidad hacia el estudio empírico de los problemas.

¹⁶ Flick, U. (2012; p. 16). El rápido cambio social y la diversificación resultante de los mundos vitales están enfrentando cada vez más a los investigadores sociales con nuevos contextos y perspectivas sociales.

¹⁷ Strauss y Corbin, (2002; p.12) *“Cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre naciones”*.

¹⁸ Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.2) la finalidad de la perspectiva cualitativa es la de articular las explicaciones causales del problema de investigación.

(1990; p.20). En relación con lo señalado por Klende, K. (2008; p. 10)¹⁹ *“unlike quantitative researchers who seek causal determination, prediction and generalization of findings, qualitative researchers seek instead illumination, understanding, and meaning making”*. Estas mismas características son frecuentemente propugnadas y puestas en práctica por los distintos expertos de los estudios cualitativos.

Conviene, pues, señalar que el estudio cualitativo está representado por una serie de características que la definen²⁰. Según Pérez S., M^a G. (1990; p.20) las características más importantes del método cualitativo son:

- Descriptiva del hecho o situación, lo que garantiza la máxima intersubjetividad en la capacidad de una realidad compleja mediante la recogida sistemática de datos, que son o pueden ser susceptibles de categorización.
- Explicativa de ciertos y determinados comportamientos de las personas en la sociedad que no pueden ser explicados en otro método científico de investigación.
- Interpreta los fenómenos y hechos relevantes, con el fin de entender la realidad dentro de un contexto.
- Mide las Capacidades y las respuestas de las personas en determinadas situaciones, es decir, el comportamiento que las personas adquieren en un contexto determinado.

¹⁹ Klende, K. (2008; p.10). El análisis cualitativo busca captar la riqueza de la experiencia en sus propios términos. Se trata de la organización no numérica de datos para descubrir patrones, temas y cualidades que se encuentran en las notas de campo, entrevistas, transcripciones, diarios y caso. La investigación cualitativa puede referirse metodológicamente a un conjunto de técnicas o filosóficamente o a un paradigma.

²⁰ Klende, K. (2008; p.10) según la autora, la investigación cualitativa se caracteriza por diferentes rasgos que la distingue, se basa en interpretaciones con un valor limitado y su naturaleza es subjetiva.

- Plantean diversas metodologías para analizar la acción humana y el ámbito sociocultural donde se desarrolla. En otras palabras, aboga por la pluralidad metodológica.
- Inductiva, en función al razonamiento epistemológico y cognitivo de la realidad. La información es flexible sobre el conocimiento tácito de la realidad, y al mismo tiempo desarrolla múltiples realidades que interactúan entre sí.
- Los valores socioculturales *in situ* forman parte de la realidad sujeta a la investigación, se establece como un aspecto axiológico o de valores predominantes en la sociedad.
- Se centra en un estudio concreto sobre la interacción entre los participantes, la situación y el entorno. Se busca la abstracción o el aislamiento de un individuo de su contexto con el fin de generar hipótesis individuales.

Para la selección del método de investigación cualitativo, hemos definido previamente los diversos enfoques de investigación²¹, el procedimiento de recolección de datos²² y las posiciones teóricas apropiadas para el análisis²³, a fin de lograr los objetivos siguientes: La interpretación de los resultados, con una apertura al conocimiento general de la realidad sociocultural y sociopolítica, y la búsqueda de datos fiables que estarán basados en las aportaciones y experiencias de los participantes²⁴²⁵. A este respecto Denzin,

²¹ Flick, U. (2012; p.31) los enfoques de investigación “*difieren de los enfoques teóricos, de la manera en que se comprende su objeto y en su perspectiva metodológica*”.

²² Pérez S., M^a G. (1990; p.20) “*Una fase significativa en este tipo de investigación es la recogida de datos, para ello hay que valerse de fuertes diversas incluso de la introspección*”.

²³ Bryman, A. (2004; p.751) en relación análisis de datos “*Discussions of the process of data analysis often are simply absent or are very general with references to the generation of themes or categories*”.

²⁴ Gibbs, G. (2012; p.23) “*Una descripción densa es aquella que demuestra la riqueza de lo que está sucediendo y pone de relieve la manera en que se involucran las intenciones y estrategias de las personas. A partir de una descripción “densa” de esta índole es posible ir un paso más allá y ofrecer una explicación de lo que está sucediendo*”.

N. y Lincoln, (2012; p.49) señala que *“La investigación cualitativa implica un enfoque interpretativo y naturalista del mundo, lo cual significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en sus escenarios naturales, tratando de entender o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas les dan”*.

Además, en la presente investigación, se obtendrán muestra de otros datos cualitativos sujetos al análisis en su contexto como: la experiencia o las opiniones de expertos; lo cual, aportar abundante y necesaria información tacita para este estudio. Los conceptos utilizados son abiertos, orientativos y sujetos a una transformación continua, Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.6). Apoyándonos en palabras de Strauss y Corbin, (2002; p.13) *“Los métodos cualitativos se pueden usar para obtener detalles complejos de algunos fenómenos, tales como sentimientos, procesos de pensamientos y emociones, difíciles de extraer o de aprender por otro método”*.

La importancia y selección del método investigación, refleja nuestra intención de obtener en el ámbito del liderazgo resultados valiosos y útiles. Según lo señalado por Murphy, S. y Ensher, E. (2008; p. 336) *“One suggested method for closing the gap between leadership research and practice is to continue to use qualitative research methods to gather information-rich data that contributes significantly to our knowledge of leadership processes”*. Un análisis cualitativo del liderazgo, permite narran claramente las perspectivas sobre temas complejos o controversiales. En lo que respecta a la síntesis narrativa del liderazgo, las pruebas aclaratorias y las demostrativas estarán en el contexto, Klende, K. (2008; p.9)²⁶²⁷.

²⁵ Creswell, J. W. (2003; p. 18) El enfoque cualitativo se corresponde a las afirmaciones hechas por el investigador basado en las perspectivas constructivistas sobre el significado de las experiencias individuales y sociales en temas como por ejemplo: la política, la seguridad, el medio ambiente etc.

²⁶ Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.5) *“Los conceptos utilizados en la investigación cualitativa son, por tanto, abiertos y orientativos, esto es, susceptibles de transformación continua”*.

El contexto por su parte, es determinante en la presente investigación, por lo que hemos prestado mayor atención a la forma en que se involucran los ciudadanos y representantes de los ayuntamientos en determinadas situaciones que le son comunes²⁸. A este respecto Bryman, A. (2004; p.752) señala dos niveles de contextos los cuales son: Primero *“the significance of the sector within which leadership takes place (schools, banks, construction organizations, police, and the like) for styles of leadership and what is regarded as more or less effective”*, y Segundo *“more sensitive to the implications of particular circumstances for leaders and their styles of leadership (settings as diverse as jazz groups, rowing crews, a cooperative, the police, etc.)”*.

El presente estudio empírico, no se corresponde al liderazgo en sí, sino al liderazgo distribuido como un grupo de participación y su interrelación entre la situación, el ayuntamiento y la toma de decisiones²⁹. No obstante, hemos considerado los factores de riesgo que implican la investigación cualitativa en el análisis de estos conceptos.

Sobre esta perspectiva de riesgo se sitúan muchos autores e investigadores que, con distintos matices, consideran la investigación cualitativa como un método que posee problemas y limitaciones que deben ser considerados en la metodología. Así por ejemplo, para Flick, U. (2014; posición 56) *“Despite all the methodological controls, influences from specific interests and social and cultural backgrounds are difficult to avoid in research and its findings. These factors influence the formulation of research questions and hypotheses as well as the interpretation of data and relations”*.

²⁷ Klende, K. (2008; p.9) *“Narrative analysis might look at personality variables, organizational context, and trigger events such as personal trauma to narratively build a composite of leadership failure”*.

²⁸ Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.5) *“En la investigación cualitativa todas las tareas a cubrir son susceptibles de revisión y reformulación”*.

²⁹ En efecto, se estudiarán aquellos elementos del liderazgo que se relacionan sustancialmente y donde el liderazgo distribuido puede intervenir.

Por consiguiente, no queremos limitar nuestra apreciación particular de la realidad, para ello, hemos evitado al máximo los factores de riesgo en el análisis, de manera que en nuestra investigación estableceremos los procedimientos necesarios para evitar las posibles distorsiones en el desarrollo del análisis.

El procedimiento seleccionado para esta investigación cualitativa se corresponde al análisis comparado de casos de carácter etnográfico³⁰. Como señala Nohlen, D. (2008; p.22) *“Frente a la extensión del reduccionismo teórico y metodológico de los enfoques cuantificadores y formales, no cabe duda que el real avance consiste en un mayor desarrollo y uso del método comparativo cualitativo”*. Ahora bien, para el inicio, hemos descrito e interpretado los datos suministrados por los ayuntamientos y por las diferentes organizaciones, centrándonos en la participación ciudadana y en los procesos de toma de decisiones locales.

Los datos de esta primera etapa se obtuvieron a través de: **datos primarios:** Entrevistas cualificadas estructuradas y entrevistas semiestructurada (cuestionario) y **datos secundarios:** Archivos documentales (periódicos, artículos científicos y datos estadísticos) y bibliografía específica (libros, leyes, normativa comentada y demás instrumentos regulatorios). Los datos señalados fueron analizados por el método de contenido y análisis documental, lo que nos permitió incorporar nuevos elementos de análisis para el desarrollo del concepto del liderazgo distribuido como teoría y su influencia en el proceso toma de decisiones en los ayuntamientos.

³⁰ Nohlen, D. (2008; p.4) *“El método comparativo, sin embargo, es considerado como el método más propio de la Ciencia Política. Esto se confirma por el alto grado de sofisticación que tal método ha alcanzado dentro de la Ciencia Política en relación con otras disciplinas en las que también se ejerce la comparación, como por ejemplo la comparación jurídica en el derecho público”*.

« Teoría “significa supuestos sobre el objeto en estudio, mientras que la noción “**Posiciones teóricas**” se refiere a los diferentes supuestos sobre los métodos y las metas de la investigación.”

*Cita aclaratoria de: Flick, Uwe
“La introducción a la investigación cualitativa”. (2012; p.58) ».*

A fin de moldear nuestra metodología de investigación, hemos separada de las distintas posiciones teóricas propias, la comprensión del objetivo y la perspectiva metodológica, lo que nos ha permitido conceptualizar los sujetos en nuestro ámbito e interpretar sus experiencias, acciones, interacciones y el contexto en el que son estudiados, Flick, U. (2012; p.31).

Luego de haber analizado las cinco estrategias o técnicas del método cualitativo señaladas por Creswell, J. W. (2003; p.13) “Narrativa, fenomenología, etnografías, teoría fundamentada y estudios de caso”. Hemos considerado que son tantos en el estudio de casos como la etnografía, donde abordaremos este análisis del liderazgo distribuido en la participación ciudadana³¹. Ellos nos permitirá alcanzar una comprensión mayor de los fenómenos presentes en las comunidades seleccionadas, desentrañar e interpretar el fenómeno del liderazgo en su contexto³².

2.2. Diseña de la investigación

El proceso de investigación se corresponde a una secuencia lineal de pasos

³¹ Morra, L. y Friedlander, A. (2001; p.2) No todas las visitas al terreno son estudios de caso. Podemos utilizar otros métodos de recolección de datos, tales como entrevistas; y no usar, necesariamente, la metodología de caso.

³² Kawulich, B. B. (2005; p.1) “Los métodos cualitativos de recolección de datos, tales como entrevistas, observación y análisis de documentos, han sido incluidos bajo el término global de “métodos etnográficos” en tiempos recientes”.

conceptuales, metodológicos y empíricos; entrelazado con un proceso circular de revisión, evaluación, construcción y reconstrucción continua que permite tener un grado más de comprensión de los datos Flick, U (2012; p.55-58). Los procesos de investigación que hemos desarrollado se corresponde al modelo lineal señalado por Rodríguez G., G.; Gil F., J. y García J., E. (1996; p.64) del cual hemos realizado algunas modificaciones a fin de adaptarlo a las exigencias y requerimientos de nuestra investigación cualitativa.

El proyecto de investigación se inicia con una etapa previa que los autores Rodríguez G., G.; Gil F., J. y García J., E. (1996; p.64) ha definido como “*Reflexiva y diseño*” en estos primeros paso hemos revisado las teorías y documentos que nos han motivado a la selección del tema de investigación, es así como podemos justificar desde una base científica que nuestras pretensiones son más que una mera casualidad, aunque por supuesto existe un conocimiento previo e interés personal sobre los temas que aquí se desarrollan. Por tanto, en esta etapa inicial hemos desarrollado el marco conceptual que nos permitirá contrastar los resultados.

Las técnicas aplicadas en el diseño de la investigación, nos permite anticiparnos a cualquier fallo o error que se pueda presentar en el desarrollo del trabajo de investigación, además, se define claramente el objeto de estudio, el procesos de selección de los casos de estudio y los recursos disponibles. Según Rodríguez G., G.; Gil F., J. y García J., E. (1996; p.70) el diseño de la investigación está relacionada con el método que se utilizará para la recolección de los datos, así como el análisis de los mismos³³.

Desde este punto de vista, el diseño de la investigación nos permitirá desglosa las estrategias básicas que requerimos para generar la información

³³ Rodríguez G., G.; Gil F., J. y García J., E. (1996; p.70) En la **recolección de datos** se prevé los instrumentos que se van a utilizar como: observación participantes, entrevistas, diario, grabaciones en vídeo, etc.

Así mismo, señalan los autores para el **análisis de los datos**. “*se trata de seleccionar un procedimiento inductivo, deductivo o ambos a las vez, y considerar la utilización de las herramientas informáticas más adecuadas*”.

necesaria, exacta e interpretable, poniendo en práctica una metodología que formará parte instrumental y estructural del trabajo de investigación. Apoyándonos en palabras de Flick, U. (2012; p.63) *“Diseñar es planificar en el sentido literal de la palabra, en todo que se traza un plan. El diseño se debe entender como la <hoja de ruta> de la investigación, sobre la cual siempre nos relacionamos, y la que nos proporcionará el soporte necesario ante los problemas con los que nos vayamos encontrando en el terreno”*³⁴.

Hemos considerado además, que el diseño de la investigación requiere de una contextualización empírica y teórica, esta premisa inicial se debe, al enfoque de las ciencias sociales, políticas, económicas y jurídicas en los casos seleccionados, es decir, un conocimiento amplio y suficiente sobre el contexto empírico y teórico, el cual nos permitirá justificar la selección de los casos seleccionados y a su vez, nos permitirá desarrollar una serie de preguntas y respuestas necesarias para el diseño del proceso metodológico. A este respecto Zapata B., R. y Sánchez M., E. (2011; p.65) señalan que *“Una buena contextualización empírica-teórica proporcionara unos buenos cimientos para el buen desarrollo de la investigación”*.

Este enfoque contextualista apunta a dos importantes implicaciones cognitivas en el diseño y en el desarrollo de la investigación³⁵. Por un lado, la implicación que tienen las ciencias señaladas en el desarrollo de la participación ciudadana *in situ*, es decir, el papel activo y real desempeñado por la sociedad, la política, la economía y las leyes, y sus implicaciones en el proceso de producción de conocimiento.

³⁴ Flick, U. (2012; p.63) *“Diseñar es preparar, organizar, planificar. Diseñar una investigación cualitativa es como organizar un viaje”*.

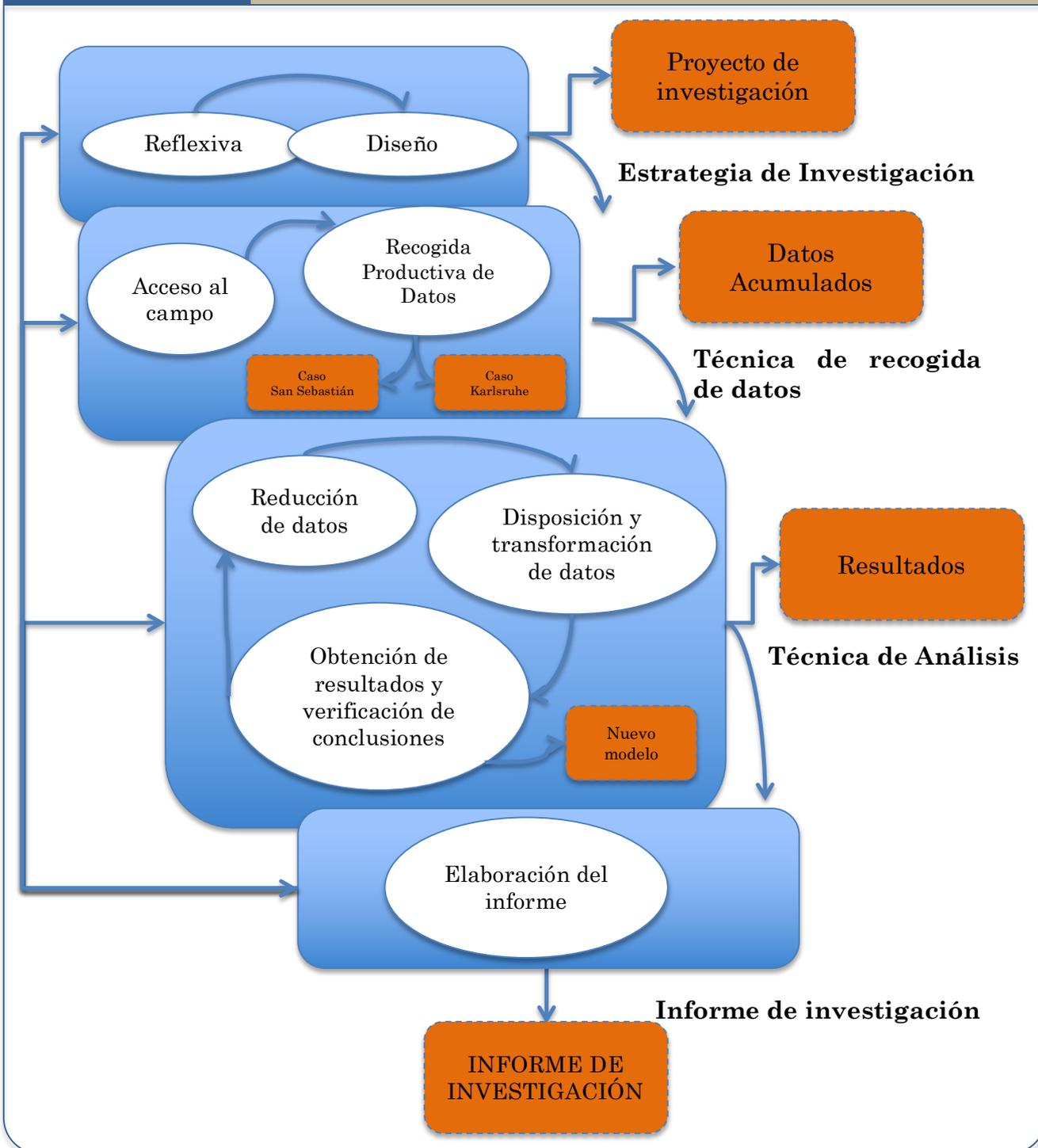
³⁵ Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.7) *“Tan importante como el contexto conceptual es el contexto que ofrece la propia situación de investigación. La perspectiva global que caracteriza al enfoque cualitativo prioriza la consideración de todos los factores que influyen en los actores (observados) cuando se encuentran en la situación de investigación de cara a inferir de estos aspectos contextuales una comprensión más exhaustiva del fenómeno”*.

Por otro lado, el conocimiento obtenido de las entrevistas y observaciones del comportamiento y las actitudes de los habitantes o ciudadanos que forman parte activa o no de un grupo de participación ciudadana. Estas entrevistas y observación de los grupos de participación ciudadana, adquiere un grado de intensidad muy alto, pues la base del análisis de los datos se obtienen a través de la observación y entrevista de los participantes en su entorno.

Apoyándonos en palabras de Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.7) *“Un buen diseño de investigación ha de integrar todos sus componentes en armonía, única garantía de éxito del proyecto. Desagreguemos aquellos más relevantes en este proceso a la hora de influir en la práctica y en los resultados obtenidos”*. Además, consideramos que un buen diseño de investigación nos permitirá definir con claridad y fiabilidad las diversas etapas de la investigación cualitativa que desarrollaremos.

La representación gráfica del esquema siguiente, simboliza las fases y etapas de la investigación cualitativa. Dicha gráfica, es tomada del modelo lineal de Rodríguez G., G.; Gil F., J. y García J., E. (1996; p. 64) y adaptado para la presente investigación.

Figura 2-1 Fases y etapas de la investigación cualitativa



Fuente: Esquema del diseño de investigación de Rodríguez G., G.; Gil F., J. y García J., E. (1996; p. 64) y adaptado para esta investigación.

2.2.1. Estrategia de la investigación

En el diseño de investigación hemos definido las estrategias que nos acompañarán en el campo de trabajo³⁶. No cabe duda de que el acceso al campo nos permitirá establecer los hechos y las situaciones que han de ser tomadas en cuenta para la recolección de los datos requeridos. En este punto, hemos buscado un mayor contacto con las personas y sus diferentes escenarios en los casos seleccionados para esta investigación, los cuales son: San Sebastián España y Karlsruhe Alemania³⁷. Según lo expuesto por Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.71) “[...], la selección del campo, al igual que la de la técnica o la elección de casos, depende en gran medida de cómo combinemos la Pregunta de Investigación y la técnica elegida, con el tipo de información que queremos recoger y generar para llegar a la saturación”.

Como consecuencia de lo antes señalado, consideramos obvio que cualquier estrategia de investigación comparada, no puede exclusivamente limitarse a la interpretación teórica ni bibliográfica, sino que, además, deberá combinar diversos estudios que complementen y den valor al trabajo de investigación. Para el desarrollo de la estrategia de investigación cualitativa, hemos utilizado el estudio comparado de casos y el estudio etnográfico.

2.2.1.1. El estudio comparado de casos

El estudio de casos, como modalidad de investigación es utilizado frecuentemente en las ciencias sociales y de manera reciente en el campo de

³⁶ Flick, U. (2012; p.17). “[...] la cuestión de cómo conseguir acceso a un campo y a las personas y procesos de interés que están en él merece atención especial”.

³⁷ Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.71) “[...], es necesario elegir escenarios adecuados a la técnica, de manera que si queremos realizar la observación participante no tendrá lógica escoger un contexto donde no se den interacciones ni comportamientos entre personas, y que no se genere información pertinente para poder contestar la pregunta de investigación que hemos planteado”.

la economía y la administración³⁸³⁹. El objetivo del estudio de casos, se corresponde al estudio en profundidad de una unidad de análisis específica, obtenida de un universo poblacional, Bernal, C.; Salavarieta, D.; y otros (2006; p.116). Igualmente, para Morra, L. y Friedlander, A. (2001; p.2) el método de casos. *“Es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto”*⁴⁰.

El estudio de casos, es donde el investigador explora en profundidad un programa, un evento, una actividad, un proceso, o una o más personas⁴¹. El caso (s) están limitados por el tiempo y la actividad, donde los investigadores recogen información detallada usando una variedad de procedimientos de recopilación de datos durante un período sostenido de tiempo (Stake, Robert 1995) en Creswell, J. W. (2003; p. 15). Asimismo, según Marshall, C. & Rossman, G. (2015; posición 760). *“a case study could be primarily **ethnographic** but also draw on critical discourse analysis, thus blending genres. Single-standing genre or not, case studies present many advantages”*.

³⁸ Murillo, J. (S/F; p.3) El estudio de casos *“se basa principalmente en generar teorías, estas investigaciones son, “cortes metodológicos basados en principios teóricos” [...] “la interacción social (influencia social que recibe todo individuo) empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos(no requiere de datos y resultados numéricos), con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes (los sujetos de estudio)”*

³⁹ Bernal, C.; Salavarieta, D.; y otros (2006; p.116). *“El estudio de casos es utilizado ampliamente, con excelentes resultados desde inicios del siglo XX”*

⁴⁰ Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.25) El método de caso se vio sistematizado por primera vez por Mary Richmond en el libro *What is Social Case Work* (1922).

⁴¹ Marshall, C. & Rossman, G. (2015; posición 776). *“Given the interpretative nature of qualitative inquiry, it is possible to state that, rather than merely identifying and isolating a case, researchers reconstruct it. The critical and postmodern turns in qualitative inquiry, characterized by skepticism toward master narratives and grand theories, open new spaces for epistemological debate”*.

Según Morra, L. y Friedlander, A. (2001; p.3); Yin, R. (2009; p.21) existen tres categorías o tipos principales de estudios de caso explicativos, descriptivos y de metodología combinada los cuales serán presentados a continuación:

- *Estudios de caso explicativos*
 - *Implementación del Programa.* Se corresponde al estudio de los programas, y su desarrollo en diferentes contextos, y con frecuencia, de manera normativa, es decir, la forma en que fueron propuestos o diseñados⁴².
 - *Efectos del Programa.* Este estudio de caso examina la causalidad, es decir es el resultado o los efectos de la implementación del programa⁴³.
- *Estudio de casos descriptivos*
 - *Ilustrativo.* El propósito de este estudio de casos es añadir realismo y ejemplos de fondo al resto de la información acerca de un programa, proyecto, o política⁴⁴.
 - *Exploratorio.* Este estudio de caso descriptivo tiende a generar hipótesis para investigaciones posteriores.

⁴² Murillo, J. (S/F; p.6) “Los estudios de caso de implementación de programas típicamente utilizan un muestreo deliberado o al azar. La cantidad de casos depende de la variabilidad de la muestra y de si se está buscando o no la extrapolación. Este tipo de estudio de caso se basa, en gran medida, en documentos ya publicados y en observaciones”.

⁴³ Murillo, J. (S/F; p.7) “Su empleo es más apropiado para enfocar lo mejor o lo peor de los proyectos, o para estudiar un proyecto típico” [...] “Este método no debería ser empleado en casos en donde exista una gran diversidad de situaciones y de proyectos”.

⁴⁴ Murillo, J. (S/F; p.7) Estos estudios de caso describen primordialmente lo que está sucediendo y por qué, con la finalidad de mostrar el perfil de una situación. Este tipo de estudios son especialmente útiles para ayudar a interpretar otros datos que pueden estar disponibles, tales como encuestas.

- *Situación Crítica.* Examina la situación de interés, o los resultados críticos de un programa, proyecto, problema o estrategia.
- *Metodología Combinada*
 - *Acumulativo.* Es la agrupación de diferentes estudios de caso para responder a la pregunta de investigación ya sea descriptiva, normativa o de causa y efecto⁴⁵.

Los casos comparados⁴⁶ en la presente investigación, representan sistemas sociales de participación con características particulares que se desarrollan en contextos diferentes y pueden ser comparadas y analizadas desde una perspectiva científica. Ambos casos presentan una situación individual y particular que se desenvuelve en la vida cotidiana de las personas objeto de la acción. De acuerdo a las dimensiones social y política que presenta nuestro análisis, el estudio de casos será desarrollado en una doble vertiente: una encauzada desde las instituciones públicas y otra desde la participación ciudadana, la cual atañe a los individuos como integrantes de una sociedad. En todo caso tendremos en cuenta las interrelaciones entre ambas vertientes.

- *Justificación de los casos seleccionados*

Los parámetros considerados en la selección estuvieron delimitados por el ámbito geográfico del estudio, en particular los elementos relacionados con el objetivo de la investigación. Además, se debe identificar la pregunta de

⁴⁵ Murillo, J. (S/F; p.8) El estudio de casos combinados puede subdividirse en función del número de casos, En función del momento en que se realiza la recogida y análisis de los datos y En función de la manipulación del investigador en el fenómeno investigado.

⁴⁶ Bernal, C.; Salavarieta, D.; y otros (2006; p.116). “El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etc.”. En nuestro caso son administraciones públicas de gestión local.

investigación para ser contestadas o para ser examinadas. La pregunta permitirá aclarar los límites del estudio de caso en relación con el período de tiempo cubierto por: el estudio de los grupos sociales relevantes, la organización, el área geográfica, el tipo de pruebas que deben recogerse y las prioridades para la recolección y análisis de datos, Yin, R (2009; p.28).

El presente estudio empírico se centra en dos importantes organizaciones públicas locales, como son: El Ayuntamientos de San Sebastián Donostia - España y el Ayuntamientos de Karlsruhe – Alemania. Ambos nos permitirán observar el comportamiento ambivalente de la participación ciudadana en dos ciudades con contextos políticos, sociales y culturales distintos. De acuerdo con Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.50) *“El conocimiento local es aquel que se genera teniendo en cuenta el contexto”*.

El criterio inicial, que justifica la selección de los casos se deben, a que, todos los elementos pudieron ser incluidos en el análisis, lo que garantiza la representatividad de los datos, López R. H. (1998; p.46)⁴⁷. La interpretación que surge de este criterio de selección, se debe, a la accesibilidad de las personas o ciudadanos que de una u otra forma están relacionados tanto en la participación ciudadana como en las políticas locales⁴⁸ y forman parte activa tanto en uno como en el otro, de forma preferente, en el proceso de toma de decisiones locales⁴⁹.

⁴⁷ López R. H. (1998; p.46) *“Si bien no se tiene la lista de los habitantes de la ciudad, es posible asegurar la posibilidad de que todos los habitantes puedan ser elegidos a partir de un procedimiento de selección por etapas”*.

⁴⁸ Nohlen, D. (2008; p.3) *“Es bien sabido que los estudios comparativos constituyen el núcleo del estudio politológico en dos sentidos, como objeto de análisis, denominado gobierno comparado o sistemas políticos comparados, y como método”*.

⁴⁹ Flick, U. (2012; p.17). *“Los resultados de las ciencias sociales, rara vez se perciben y utilizan en la vida cotidiana porque –para cumplir los estándares metodológicos- sus investigaciones y hallazgos a menudo están muy alejados de las preguntas y los problemas cotidianos”*. Es por lo que hemos señalado que la importancia del estudio de casos se basa en la información obtenida de la mano de los habitantes de una localidad en concreto.

Debido a la complejidad en la selección de los casos, hemos considerado otros criterios como los señalados por Guazmayán R., C. (2004; p.145) “*Descriptivo y comprensivo*”, aunque como señala el autor los casos pueden ser descriptivos y comprensivos, “*en la medida que aportará información básica sobre ellos, y ofrecerá interpretaciones sobre la base de categorías conceptuales y teóricas que las sustenta*”. En nuestros casos de estudio, es quizás en el campo jurídico, político, social y económico de la participación ciudadana donde podremos obtener una clara e interesante fuente de análisis, sin duda, nos permitirá obtener una rica información que hace de esta selección y comparación de casos muy pertinentes y justificables.

Para la selección de los casos de estudio, se tuvo en cuenta el conocimiento y la experiencia que se posee sobre la gestión pública. Además, el conocimiento obtenido de diversos estudios: Master de gobernabilidad y gestión pública en la **Universidad Católica del Táchira (UCT)**, en el desarrollo de la tesis “*Como los diferentes tipos de líderes gestionan el conocimiento en la organización pública*”; Master de integración política y unión económica en la Unión Europea en la **Universidad del País Vasco (UPV)**, donde se presentó la tesis sobre “*La influencia del liderazgo participativo de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones regionales: Caso de estudio ayuntamiento de Frankfurt am Main Alemania*”. Este último nos ha permitido explorar un mundo de información en el área de participación ciudadana y sobre el liderazgo de grupo que considero de gran importancia para la selección de los casos de estudios.

Durante el tiempo inicial en la elaboración de la Tesis Doctoral, mantuvimos contacto con representantes de la *Fundación Bertelsmann*, quienes facilitaron información valiosa y accesible sobre diversos casos de participación ciudadana en Alemania, uno de ellos es el caso de Karlsruhe. Igualmente, participamos en diversas actividades de participación ciudadana como: El “*Grupos de Acción Local Spessart (LAG-Spessart)*”,

quienes realizaron diversas actividades de participación a finales del 2014, en la ciudad de Lohr am Main Alemania y entre otras actividades desarrolladas por el ayuntamiento de Karlsruhe. De ellos hemos obtenido información de gran importancia sobre las Políticas de Participación Ciudadana, lo que nos ha permitido ratificar nuestra selección⁵⁰.

Por otra parte, mi larga permanencia en la ciudad de San Sebastián originada por diversos motivos familiares y académicos, han facilitado un mayor contacto con académicos y especialistas que trabajaban en el área de participación ciudadana, ellos nos han aportando datos importantes sobre las situaciones existentes en la ciudad, los cuales son valiosos en el desarrollo de nuestra investigación.

No son fáciles nuestras pretensiones en los casos seleccionados, en parte por la dificultad en la comparación y determinación de los elementos vinculantes y en parte, por la obtención de información sobre un tema innovador y poco investigado en los ayuntamientos como es el *liderazgo distribuido*. Aun más difícil, es la comparación de aspectos relevante presentes en nuestros casos análisis, tales como: la respuesta de los ayuntamientos a las constantes exigencias de las sociedades, las cuales son modificadas permanentemente por su entorno globalizado y donde las políticas públicas presentan una obsolescencia que limitan la efectividad de la administración pública local en materia de toma de decisiones.

De esta forma, creemos que los casos seleccionados se justifican, en parte, por la diversidad social, política y contextual de cada municipio⁵¹. Esto corroboro que aparte de la diferencia cultural que detenta cada caso. Existen

⁵⁰ Los contactos que se mantuvieron con estas organizaciones fueron de tipo telefónica, electrónica (Email) y personalmente, esto nos permitió implementar diversas técnicas de investigación y recolección de datos como la observación y la documentación escrita.

⁵¹ Nohlen, D. (2008; p.9) “*Quisiera justificar esta tesis especialmente en relación a los aspectos de la investigación comparativa que, en mi opinión, merecen la mayor atención: primero, los conceptos y segundo, el contexto*”.

otros aspectos sociales que están insertos en el análisis, lo cual nos permite acercarnos a una interpretación más real sobre la concepción del liderazgo distribuido como un modelo de participación ciudadana. Basándonos en las palabras de Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.103) *“Igual que el contexto físico, debemos saber dónde vamos a trabajar y cuáles son las características específicas del contexto social.[...] Esto será, seguramente, condicionante, sino determinante, de lo que estamos estudiando”*.

2.2.1.2. *El estudio etnográfico*

La etnografía^{52 53}, permite al investigador estudiar durante un período prolongado de tiempo a los grupos y las culturas que se encuentran en un entorno natural, reuniendo principalmente observaciones, Creswell, J. W. (2003; p.14).

Desde un punto de vista etimológico, la etnografía es un grupo⁵⁴ de cualquier sociedad que se conforma en sectores de interés, cuya relaciones están reguladas por las costumbres o por ciertos derechos y obligaciones recíprocos, Martínez M., M. (1998; p.29). Para la recolección de los datos a través del método cualitativo requerimos la acepción amplia del concepto *etnográfico*, por una parte, el mismo permite un análisis de todos los factores externos e internos y por otra parte, la respuesta o reacción de los grupos de interés a esos factores. Según lo indicado por Flick, U. (2012;

⁵² Marshall, C. & Rossman, G. B. (2015; posición 708). *“Ethnographers those who inscribe (graph) the culture (ethnos) typically study groups, communities, organizations, or perhaps social movements through long-term immersion in the setting and by using a variety of data collection methods”*.

⁵³ Gibbs, G. (2012; p.113) **El texto para cada caso provienen de diversas fuentes**, incluidas entrevistas, notas etnográficas, observaciones y documentos recogidos.

⁵⁴ Martínez M., M. (1998; p.30) *“El objetivo inmediato de un estudio etnográfico es crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado, pero su intención y mira más lejana es contribuir en la comprensión de sectores o grupos poblacionales más amplios que tienen características similares. Esto se logra al comparar o relacionar las investigaciones particulares de diferentes autores”*.

p.164) ⁵⁵ ⁵⁶ *“La etnografía parte de la posición teórica de describir las realidades sociales y su creación”.*

Con el objetivo de desarrollar una buena investigación etnográfica, hemos establecido las diferentes requisitos señalados por Martínez M., M. (1998; p.29). Estos criterios generales son los siguientes:

- a) *Definir el lugar para la recolección de los datos, es decir la información debe ser recolectada en el lugar donde se generan, con el fin de garantizar fiabilidad.*
- b) *Recolección de datos en forma completa y concisa, sin hacer abstracción de los menos comprensibles ya que en ocasiones suelen ser los más significativos.*
- c) *Establecer procedimientos que permitan verificar o repetir los resultados obtenidos, en nuestro caso se mantendrán todos los documentos hasta la evaluación final.*
- d) *Clasificar la información según el significado que da razón a la investigación, los datos recogidos de las entrevistas o encuestas serán codificados y organizados para el mejor aprovechamiento.*
- e) *Define las personas o investigadores que participan en el análisis, a fin de separar las diferentes interpretación y análisis de los resultados obtenidos.*

⁵⁵ Flick, U. (2012; p. 35) *“Para comprender la perspectiva de la etnometodología es crucial el papel del contexto en el que tienen lugar las interacciones”.*

⁵⁶ Martínez M., M. (2005; p.2) *“La intención básica de toda investigación etnográfica es naturalista, es decir, trata de comprender las realidades actuales, entidades sociales y percepciones humanas, así como existen y se presentan en sí mismas, sin intrusión alguna o contaminación de medidas formales o problemas preconcebidos”.*

- f) *Establecer claramente el instrumento de recolección de datos, de tal forma que los resultados estén relacionados con el tema o la situación que se quiere comprender.*
- g) *Combinar continuamente las tres tareas básicas “recabar datos, categorizarlos e interpretarlos”, es decir, no se cuenta con un proceso temporal para cada una de las tareas señaladas, se deben realizar en el momento de lo posible.*
- h) *Formar parte de la situación de análisis, en palabras del autor “contaminar los datos”. En este criterio el investigador formará su opinión entre en marco teórico y los datos obtenidos.*

La etnografía, por lo tanto, es la descripción teórica de una realidad social, Flick, U. (2012; p.164). Etnografía, que en nuestros casos de estudios puede describir la realidad del liderazgo distribuido como un modelo de participación ciudadana en una localidad y su influencia en los procesos de toma de decisiones del los ayuntamientos. A este respecto, la etnografía nos aportará una valiosa contribución para ayudarnos a entender sectores de gran importancia para la sociedad como: la gestión pública, la toma de decisiones, innovación social, etc., Pérez S., M^a G. (1990; p.127).

2.2.2. Técnica de recogida de datos

Tan importante como las estrategias de la investigación son las técnicas aplicadas a la recolección de datos. El objetivo en esta etapa de investigación, es la recolección sistemática y organizada de datos de gran importancia que permitan comprender el fenómeno del liderazgo distribuido, la participación ciudadana y su interacción. La recolección de los datos de investigación, ha significado una etapa muy laboriosa, debido a lo extenso de la información y al método sistemático aplicado para la

recogida de información. Como bien indica Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.75) *“La complejidad y el volumen de información que deberemos gestionar es tal que no podemos permitirnos perder información, y que cuando llegue el momento del análisis no tengamos la información depurada y preparada”*.

Parte de la problemática encontrada en la recolección de los datos, se corresponde a lo señalado por Meindl, J. R.; Stubbart, Ch. & Porac, J. (1996; p.81). *“The mass of detail makes it difficult to analyze the data. As a result, researchers using the emergent theme approach have been forced to examine a limited number of cases, making the generalizability of their conclusions suspect. Researchers using a small case database may fail to discover important action-taking steps or fail to recognize the idiosyncratic nature of the steps that are discovered.”*⁵⁷.

No obstante, la aglomeración de un volumen excesivo de información puede ser desfavorable, en este respecto y continuando con Meindl, J. R.; Stubbart, Ch. & Porac, J. (1996; p.81) *“using a large case database outweigh the disadvantages of matching to an overly neat set of steps and the possibility of lost information”*. Para esta investigación hemos concluido que los datos obtenidos son suficientes y adecuados para lograr una investigación de calidad.

Es así, como creemos que la fiabilidad de los datos demandados por el estudio cualitativo y por nuestras pretensiones se centra en la sistematización del proceso de recolección⁵⁸, en pocas palabras, en la

⁵⁷ Meindl, J. R.; Stubbart, Ch. & Porac, J. (1996; p. 81) *“An alternative to this approach imposes a framework on the data. The researcher can fit the decision case to the framework and then look for action taking steps”*.

⁵⁸ Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.75) *“Una de las claves para optimizar este momento es la sistematicidad que le dediquemos a nuestro trabajo. Una forma de conseguirlo es ir acompañados de una **libreta de investigación** en la cual apuntamos todas aquellas ideas generadas al estar en el escenario, y conforme vayamos avanzando en el proceso de investigación”*.

reducción de los datos, disposición y transformación de los datos, a través de diversos programas informáticos (Atlas.ti; Excel; Acrobat Reader; etc.), hemos podido obtener resultados necesarios para la elaboración y verificación de las conclusiones. De lo que aquí se trata, es de contar con información amplia pero veras sobre los conceptos desarrollados para la investigación, especialmente para el análisis y las conclusiones finales. En el proceso de recolección de datos distinguimos dos tipos de fuentes utilizados: Datos primarios y datos secundarios⁵⁹.

2.2.2.1. Datos primarios: Entrevistas cualificadas estructuradas y entrevistas semiestructurada (cuestionario) y la observación.

- *Entrevistas cualificadas estructuradas y entrevistas semiestructurada (cuestionario)*

El procedimiento para la elaboración del cuestionario de entrevista se baso en la construcción de un nuevo instrumento de medición, desde el cual, se desarrolló un proceso sistematizado de técnicas apropiadas para garantizar validez y confiabilidad del instrumento. Según Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.118)⁶⁰. *“La entrevista es una técnica multidisciplinar que encontramos en diferentes ámbitos de las ciencias sociales: la psicología, la*

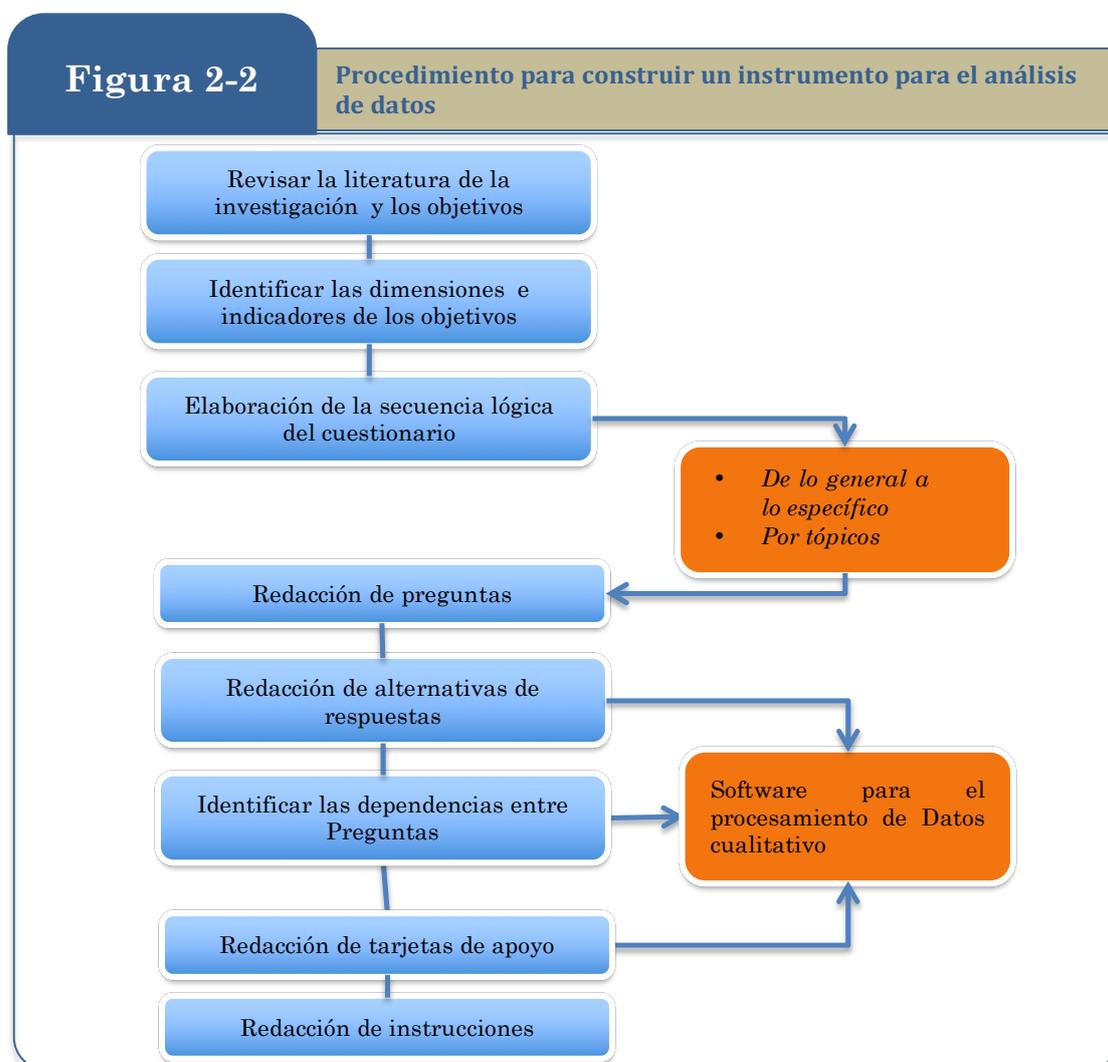
⁵⁹ Sautu, R (2003; p. 37) *“Para comenzar recordaremos que las principales estrategias para producir datos en la investigación cualitativa son, entre las fuentes primarias, la entrevista semiestructurada y en profundidad, y la observación participante y no participante; y, entre las fuentes secundarias, todo tipo de texto escrito, cartas, documentos, autobiografías, registros, poemas, novelas y otras publicaciones. Los filmes, los videos y fotografías pueden ser fuentes secundarias accesibles y disponibles para la investigación o el propio investigador puede producirlas como medidas no obstructivas en reemplazo ni complementando, por ejemplo, las entrevistas u Observación”.*

⁶⁰ De acuerdo con Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.119) la entrevista es: *“La técnica que tienen por objetivo obtener información mediante una conversación con una persona (o varias) previamente seleccionadas, a través de técnicas de preguntas – respuestas. En este sentido la pregunta es el estímulo y la respuesta, la cual debe ser su reflejo o la reacción”.*

sociología, la antropología, la economía, el periodismo, o la ciencias políticas”.

Los datos obtenidos de los entrevistados pueden presentarse como un conocimiento muy abstracto, manifestado en diversas formas, por ello, la implementación de entrevistas estructuradas y semiestructuradas permite extraer la información requerida en función a las preguntas concretas y definidas en el cuestionario.

El procedimiento que sugerimos para construir el instrumento de medición es el propuesto por López R. H. (1998; p.70;71), el cual es el siguiente:



Fuente: Tomado y adaptado de López R. H. (1998; p.70;71)

En fin, lo que se persigue en la implementación de este instrumento, se corresponde a la recolección de información de los actores o sujetos que intervienen directamente en los procesos de participación. Ello no facilita la obtención de datos sobre el comportamiento, las actitudes y las reacciones de los ciudadanos en su contexto, asimismo se pudo conocer de cerca, la motivación, las dificultades y las expectativas que tienen los entrevistados sobre la participación. En palabras de Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.119) *“Los investigadores en la entrevista no tratamos de identificar las realidades con las mismas lentes, como sí sucede en la observación participante, lo que buscamos es <acceder a la perspectiva del sujeto estudiado>”*.

En el cuestionario de entrevista se llevarán a cabo las preguntas correspondiente a ser analizadas, para ello se crearon categorías y subcategorías codificadas y previstas con el fin de establecer los parámetros de análisis en forma estructurada y organizada. Los resultados o el nivel de conocimiento que se pretenden alcanzar en el cuestionario de encuesta se corresponden a los tres primeros criterios señalados por López R. H. (1998; p.38) *“encuesta exploratoria, encuesta descriptivas, encuestas explicativas, y estudios causales”*.

- *Encuesta exploratoria*, nos permitirá definir las características generales del caso de estudio, a fin de formular el estudio apropiadamente y la factibilidad de la investigación, además como indica López R. H. (1998; p.38) *“ayuda a identificar las categorías de análisis o el esquema conceptual, también permite obtener información para el diseño de muestra y cálculo estadístico”*.
- *Encuesta descriptivas*, nos permitirá identificar la realidad del fenómeno de estudio con el fin de compararlo y diferenciarlo. Este enfoque metodológico como indica López R. H. (1998; p.38) la *“descripción puede o*

no estar relacionada con una hipótesis de trabajo. La mayor parte de las encuestas al describir el fenómeno con porcentajes o promedios cumplen con este promedio”.

- *Encuesta explicativa*, determina el vínculo entre los fenómenos de estudio, es decir la causa y los efectos de los resultados obtenidos, al igual que una clara descripción detallada de todas las variables de la investigación. Según López R. H. (1998; p.38) *“Este tipo de encuesta señala relaciones entre los distintos factores o características que constituyen un fenómeno, sin establecer causalidad”.*
- *Estudios causales*, se corresponde a un análisis concluyente de la relación causa y efecto de los fenómenos y es normalmente utilizado en estudios experimentales. Continuando con López R. H. (1998; p.38) *“En este tipo de proyectos, las poblaciones de estudio que han de ser sometidas al control experimental son seleccionadas a través de la técnica de encuesta”.*

- ***La observación participantes***

Un estudio empírico enmarcado en el contexto, la situación y las personas requieren de datos visuales que nos permite observar lo que sucede en la realidad⁶¹⁶²⁶³. Esto nos lleva a afirmar, como Flick, U. (2012; p.151) que *“Los rasgos principales del método son que el investigador se mete de lleno en el campo, observa desde la perspectiva de un miembro pero también influye en*

⁶¹ Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.37) *“Gran parte de la labor profesional del trabajador social, tanto en su faceta de investigación como de intervención, se desempeña en contextos donde la observación participante puede desempeñar un papel fundamental”.*

⁶² Flick, U. (2012; p.151) que *“Además de las competencias de hablar y escuchar que se utilizan en las entrevistas, observar es otra destreza de la vida cotidiana que se sistematiza metodológicamente y aplica en la investigación cualitativa”.*

⁶³ Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.93) *“Mediante esta técnica de captación de información se busca primordialmente identificar los puntos de vista de los actores que interactúan en el escenario que se observan empíricamente”.*

lo que se observa debido a su participación". Por ejemplo, pensemos como podemos definir los grupos de interés y sus comportamientos, sin estar, sin ver el lugar y sin conocer los factores que intervienen en las mesas de participación ciudadana, que es justamente donde los elementos situacionales, pueden condicionar las actitudes y los comportamientos desarrollados entre los participantes, en función a los objetivos propuestos.

Una de las observaciones que desde nuestro punto de vista justifican la necesidad de este proceso de recolección de datos, es el carácter cognoscitivo que la observación tiene y ha tenido en la formación de cada uno de nosotros. Según Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.91) “[...], *observamos nuestro entorno cuando necesitamos obtener información sobre algo y de ahí extraemos los datos necesarios para ir construyendo <nuestras> relaciones y <nuestras> realidades*”⁶⁴.

En efecto, podemos calificar a la observación participante como el instinto innato que nos dotara de un flujo de conocimiento, el cual debemos sistematizar de manera tal que los datos sean útiles y fiables para ser utilizados en el desarrollo del análisis⁶⁵. Está innegable tendencia de la fiabilidad de los datos, es inherente al carácter profesional de esta investigación cualitativa, fundamentada en procedimientos metodológicos,

⁶⁴ Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.91) “*La observación es la primera técnica para adquirir conocimiento. Observamos el lenguaje para aprender a hablar, observamos los movimientos para aprender a andar, observamos el comportamiento para aprender a actuar*”.

⁶⁵ Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.35) “*La responsabilidad ética también afectará a los roles b y c, esto es, a los intermedios, especialmente al participante como observador, que puede tener acceso a informaciones delicadas e incluso secretas sin que las personas que se las proporcionan tengan conocimiento del posible uso de las mismas*”.

como las *notas de campo* fuera de las cuales no es posible este análisis cualitativo⁶⁶.

Nos apoyamos en Flick, U. (2012; p.150) quien indica que “*La observación participante se debe comprender como un proceso en dos aspectos. En primer lugar, el investigador debe convertirse cada vez más en un participante y conseguir acceso al campo y a la personas. En segundo lugar, la observación debe también atravesar un proceso de hacer cada vez más concreta y concentrada en los aspectos que son esenciales para las preguntas de investigación*”.

2.2.2.2. *Datos secundarios: Archivos documentales (libros, periódicos, artículos científicos y datos estadísticos) y bibliografía específica (leyes, normativa comentada y demás instrumentos regulatorios)*

- *Archivos documentales (libros, publicaciones periódicas , artículos científicos y datos estadísticos)*

Los archivos documentales forman parte importante de los datos secundarios, son el complemento teórico y científico de los datos primarios, contiene información explícita y amplia sobre los conceptos desarrollados en la investigación⁶⁷. Como, por ejemplo: libros, publicaciones periódicas, publicaciones gubernamentales y organizacionales, asociaciones, bases de

⁶⁶ Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.110) “*No podemos olvidar que **las notas son la materia prima** de la observación participante, son lo que nos queda después de la experiencia y de lo que extraeremos las conclusiones finales de nuestro estudio*”.

⁶⁷ Sautu, R (2003; p.50) “*Las fuentes secundarias ya existen más allá de su utilización en investigación, como pueden ser los censos y estadísticas (cuantitativos) o las pinturas o los grabados antiguos que pueden ser utilizados para el análisis de la vida cotidiana en una comunidad. La investigación que utiliza fuentes de datos secundarios debe justificar en primer lugar la calidad de la fuente y en segundo lugar su adecuación a los objetivos de estudio propuestos*”.

datos, etc. Además, son informaciones que han sido desarrolladas y generadas por otras personas⁶⁸.

Algunas necesidades específicas de la investigación requieren de datos secundarios para la clara explicación científica de lo que se quiere demostrar, para ello se recolectan datos que han sido publicados en diferentes formatos y medios, los cuales inclusive han sido utilizados desde antes de iniciar el trabajo de investigación.

Los datos secundarios fuentes indispensable para la comprensión y definición de los conceptos de: investigación, liderazgo, participación ciudadana y ayuntamiento. De acuerdo con Flick, U. (2012; p.48) *“La comprensión como proceso activo de construcción implica al que comprende”*. Aunque, los datos secundarios solo han sido tomados como datos complementarios, es decir, nuestras decisiones de investigación están basadas en los datos primarios. Por tanto, la utilización de documentación en la presente investigación cualitativa, se constituye por una fuente de datos primarios y secundaria.

- *Bibliografía específica: (leyes, normativa comentada y demás instrumentos regulatorios)*

La bibliografía específica son datos esenciales de gran valor teórico y aclaratorio en la investigación cualitativa, además es la base para el desarrollo del marco jurídico teórico, lo que nos permite construir de forma sistemática el cuerpo conceptual del presente trabajo de investigación.

Dicha bibliografía nos ofrece un panorama despejado y claro sobre algunos ciertos temas o sobre aquellos aspectos conceptuales generales, es decir, de

⁶⁸ Flick, U. (2012; p.47) *“Las personas que leen e interpretan el texto escrito están tan implicadas en la construcción de la realidad como aquellas que lo escriben”*.

ella se extrae la bibliografía que contiene datos sobre un autor o sobre una información, además incluye las publicaciones según un país, en un periodo determinado, sobre un tema social en concreto. Esta información es requerida para garantizar la fiabilidad documental en el presenta trabajo de investigación⁶⁹.

2.2.3. Técnicas de Análisis

Una vez diseñada la investigación y desarrollada la estrategia de la investigación y las técnicas aplicadas a la recolección de los datos, se de inicio al proceso de análisis de los datos. En esta etapa, presentamos las técnicas utilizadas para el análisis e interpretación de los datos, a su vez desarrollaremos el informe final de la investigación. Según Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.166) “[...] ésta es la parte más compleja de todas, dado el requisito que tiene la investigación cualitativa, como toda aplicación de una metodología, de obtener resultados objetivos”⁷⁰.

El estudio de este tipo de programas se pueden clasificar los diferentes niveles de análisis, para ello tomaremos lo señalado por Bulcourf, P. Y Cardozo, N. (2008; p.36) quienes establecen tres niveles de análisis “*el normativo-ideológico, el político y el administrativo*”. Los cuales nos permitirán interpretar los fenómenos que intervienen en las políticas públicas de participación.

⁶⁹ Flick, U. (2012; p.43) los textos son los datos esenciales en los que se basan los hallazgos, la base de las interpretaciones y el medio central para presentarlos y comunicarlos.

⁷⁰ Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.166) “*El objetivo de la interpretación es que los resultados y las conclusiones a las que se ha llegado sean generados por la información obtenida aplicando las técnicas de investigación cualitativa y por medio de la realización de inferencias, ya sean descriptivas o explicativas*”.

Figura 2-3

Niveles de análisis en la Participación Ciudadana

Dimensión	Normativo-Ideológica	Política	Administrativa
Tipo de participación	A nivel del sistema político	Participación política de actores	Participación Técnica

Fuente: Elaboración propia, basado en Bulcourn, P. Y Cardozo, N. (2008; p.36)

Se persigue con este trabajo de investigación describir, analizar e interpretar una serie de resultados obtenidos en un contexto político-social determinado desde una perspectiva científica, en el marco de un estudio en desarrollo sobre la implementación del liderazgo distribuido en el ayuntamiento⁷¹. Para garantizar la fiabilidad en la recolección, análisis e interpretación de los datos hemos seleccionado “*el análisis de contenido*” instrumento de recolección de datos⁷². Apoyándonos en palabra de Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.171) “[...] sea cual sea el objetivo final (discurso, contexto, características particulares) en el que los investigadores busquemos centrarnos, el modelo analítico tratará siempre de *descontextualizar para volver a contextualizar*”.

Esta investigación se enmarca en un análisis cualitativa-interpretativa de contenido y documental, donde utilizaremos técnicas por excelencia de recolección de datos en el campo social como las entrevistas estructuradas y

⁷¹ Nohlen, D. (2008; p.22) “Context matters – el contexto tiene importancia para la justificación y para la aplicación de los resultados científicos. [...], las propuestas útiles de consultoría política exigen el respeto al contexto específico –requerimiento integral de los estudios comparativos con vocación de relevancia práctica”.

⁷² Hernández S., R., Fernández C. C. Y Otros. (2003; p. 352) “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”.

aplicadas a políticos y expertos en el tema⁷³. Según lo indicado por López R. H. (1998; p.33) *“Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan estas técnicas como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos”*⁷⁴.

2.2.3.1. *El análisis de contenido*

Para el análisis de los datos, hemos utilizado el análisis de contenido, el cual nos permitirá interpretar el texto obtenido en: notas, grabaciones y otras que han sido realizadas en diferentes registros de datos como: las transcripciones de entrevistas, los discursos, la observación, los documentos, entre otras fuentes.

Para el análisis de contenido hemos elaborado un cuestionario de entrevista que nos permitirá recopilar la información necesaria para la investigación, que como bien lo señala López R. H. (1998; p.34) *“Es una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales [...] la encuesta es la representante por excelencia de las técnicas de análisis social”*.

Una vez considerados nuestros objetivos de investigación, se establecerán las pautas en función a un procedimientos de análisis de contenido de carácter cualitativo⁷⁵⁷⁶. Apoyándonos en palabras de Mayring, Ph. (2000,

⁷³ Flick, U. (2012; p.89) En la entrevista estructurada se diferencia de la entrevista semiestructurada en que *“los sujetos entrevistados expresan su punto de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente más abierta que en una entrevista estandarizada o un cuestionario”*.

⁷⁴ Pérez S., M^a G. (1990; p.114) *“La elección del instrumento hay que procurar que sean variados, pues no se puede conocer desde una sola óptica algo que dé por sí es muy complejo”*.

⁷⁵ Pérez S., M^a G. (1990; p.114) *“El análisis de contenido es algo más que un método de análisis, es también un método de observación. Pues en lugar de observar directamente la conducta de las personas o pedirles que respondan a escalas o entrevistas, el investigador toma las comunicaciones que han producido y formula determinadas preguntas sobre estas comunicaciones”*.

p.2) *“Qualitative content analysis defines itself within this framework as an approach of empirical, methodological controlled analysis of texts within their context of communication, following content analytical rules and step by step models, without rash quantification”.*

Además, hemos considerado que, dicho análisis en principio estará representado por una metodológica controlada de la información en su contexto⁷⁷. Sin embargo, como veremos, se trata de un análisis mucho más sintetizado, con una interpretación que van más allá del puro análisis de los datos. Según Zapata B., R. y Sánchez M., E. (2011; p.171) *“El contenido y el contexto están relacionados. Trata de conocer cuales son los temas principales y cómo se tratan, con qué frecuencia y cómo se relaciona con categorías contextuales”*⁷⁸.

Como bien lo indica Piñuel R., J. L. (2002; p.7) El análisis de contenido se corresponde, *“al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre la*

⁷⁶ Bermúdez, M. (1982; p. 76), *“En el análisis cualitativo de contenido se utilizan categorías finas que reproducen la realidad de manera próxima. Como categorías finas se entiende aquellas que agrupan pocos elementos, es decir aquella que tiene una frecuencia débil. [...] Con respecto al análisis cuantitativo puede decirse que el análisis cualitativo posee más riqueza”.*

⁷⁷ Hernández S., R., Fernández C. C. Y Otros. (2003; p. 402). El análisis de contenido *“puede servir para analizar la personalidad de alguien, evaluando sus escritos; conocer las actitudes de un grupo de personas mediante el análisis de sus discursos; indagar sobre las preocupaciones de un pintor o un músico; compenetrarse con los valores de una cultura; o averiguar las intenciones de un publicista o propagandista”.*

⁷⁸ Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.171) *“[...] el contenido y el contexto están relacionados. Trata de conocer cuáles son los temas principales y cómo se tratan, con qué frecuencia y cómo se relaciona con <categorías externas>, principalmente contextuales”.*

condiciones que puedan darse para su empleo posterior”⁷⁹. Es decir, esta técnica nos permitirá analizar con detalle y profundidad el contenido de la encuesta utilizada⁸⁰.

2.2.3.1.1. Procedimiento del análisis de contenido

El análisis de contenido tienen un procedimiento característico, ya que la información se clasifica en forma ordenada y metódica en categorías para posteriormente ser descritos.

Como indica Hernández S., R., Fernández C. C. Y Otros. (2003; p.403). *“El análisis de contenido se efectúa por medio de la codificación, que es el proceso a través del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar. Para poder codificar es necesario definir el universo a analizar, las unidades de análisis y las categorías de análisis”*.

El procedimiento del análisis de contenido representado en la (Figura 2-4)⁸¹, se corresponde en principio, a la definición de la postura de investigación, de ella, se derivar muchas temáticas que pueden ser analizadas desde diferentes perspectivas delimitando o condicionando los resultados obtenidos.

⁷⁹ Piñuel R., J. L. (2002; p.7) *“En cualquier caso, el análisis de contenido ha de entenderse como un meta-texto resultado de la transformación de un texto primitivo (o conjunto de ellos) sobre el que se ha operado aquella transformación para modificarlo (controladamente) de acuerdo a unas reglas de procedimiento, de análisis y de refutación (metodología) confiables y válidas, y que se hayan justificado metodológicamente”*.

⁸⁰ Porta, L. y Silva, M. (2003; p.8) *“El “Análisis de Contenido” se configura, como una técnica objetiva, sistemática, cualitativa y cuantitativa que trabaja con materiales representativos, marcada por la exhaustividad y con posibilidades de generalización”*.

⁸¹ Mayring, Ph. (2000, p.2) *“We developed a number of procedures of qualitative content analysis (cf. MAYRING 2000) amongst which two approaches are central: inductive category development and deductive category application”*.

La organización de los datos y el pre-análisis permiten a su vez una mayor flexibilidad en el tratamiento de la información, la cual puede ser modificada o agregada de tal forma que se adapte a las exigencias requeridas. Como bien lo indica Baudino, V. y Reising, A.M. (2000; p.264) *“Este proceso no es lineal ni estático, sino todo lo contrario, es un proceso flexible que implica un ‘ida y vuelta’ permanente a los datos y a la teoría y, por el otro, que el procedimiento que se describe se desarrolla gracias a la comparación constante de información. Cada paso dado supone una justificación teórica y empírica específica, y la provisoriedad de las conceptualizaciones iniciales”*.

La unidad de análisis recae en la representatividad de los datos sujetos a estudio y se refiere a la información de interés en una investigación que da inicio a la elaboración del análisis. Según Cáceres, P. (2003; p.63) se debe tener presente que *“las unidades de análisis representan segmentos de información, elegidos con un criterio particular y único que podrán codificarse y en definitiva categorizarse. Sin embargo, son los indicadores generados en la fase de pre-análisis los que permitirán establecer si dichas unidades contienen información o material fructífero para la anterior categorización”*.

La elaboración de las reglas de análisis garantizan la interpretación de los datos para el desarrollo de la teoría. Al respecto Cáceres, P. (2003; p.63) señala que *“si existe un elemento del análisis de contenido que fortalece la validez y confiabilidad de sus resultados, ello es la determinación de reglas de análisis”*. Por ende, las reglas de análisis son necesarias para llevar a cabo un proceso de observación, codificación y clasificación de los datos⁸². Continuando con Cáceres, P. (2003; p.63) *“[...], en la medida en que se va progresando en dicha tarea, el investigador va desarrollando un criterio de clasificación que excluye o incluye contenido de manera más o menos*

⁸² Mayring, Ph. (2000, p.3) *“Reglas de análisis: El material se va a analizar paso a paso, siguiendo las reglas de procedimiento, la elaboración de material en unidades de análisis de contenido”*.

sistemática. La regla de análisis ha surgido”.

La interpretación de los textos se corresponde al procedimiento empírico de métodos explícitos de recogida de datos, la cual permite llevar a cabo la teoría, Flick, U. (2012; p.192). Según Flick, se pueden distinguir dos estrategias básicas al manejo de texto los cuales son: *“La codificación del material con el propósito de categorizar y el análisis más o menos estrictamente secuencial del texto”*. Según estas estrategias hemos tomado la codificación del material con el propósito de categorizar. La justificación de esta selección, subyace en los señalados por Piñuel R., J. L. (2002; p.22) quien indica que la codificación *“Sirve para explicar cómo construir o usar una base de datos que permita elaborar y procesar datos, es decir, cómo producir nuevos datos sobre los inicialmente registrados en las fichas y en la base a la que se han trasladado”*⁸³.

2.2.3.1.2. La codificación

En nuestra investigación la codificación se hace necesaria ya que el instrumento utilizado agrupa una serie de datos complejos y amplios en un grupo de personas y sus diferentes opiniones que requieren ser organizadas de tal forma que faciliten su análisis. Los códigos pueden distinguirse por su alcance teórico y finalidad analítica. Se habla entonces de código descriptivos y códigos explicativos. Se supondrá una división que tiene fuertes implicancias en el posterior desarrollo de las categorías⁸⁴, Cáceres, P. (2003; p.66).

La codificación son empleados para agrupar las categorías o subcategorías,

⁸³ Piñuel R., J. L. (2002; p.21) *“El libro de códigos es tan crucial, ya que resulta el más consultado por los analistas cada vez que ante una apreciación no sepa con certeza que número de variable asignarle y que número de categoría la corresponde”*.

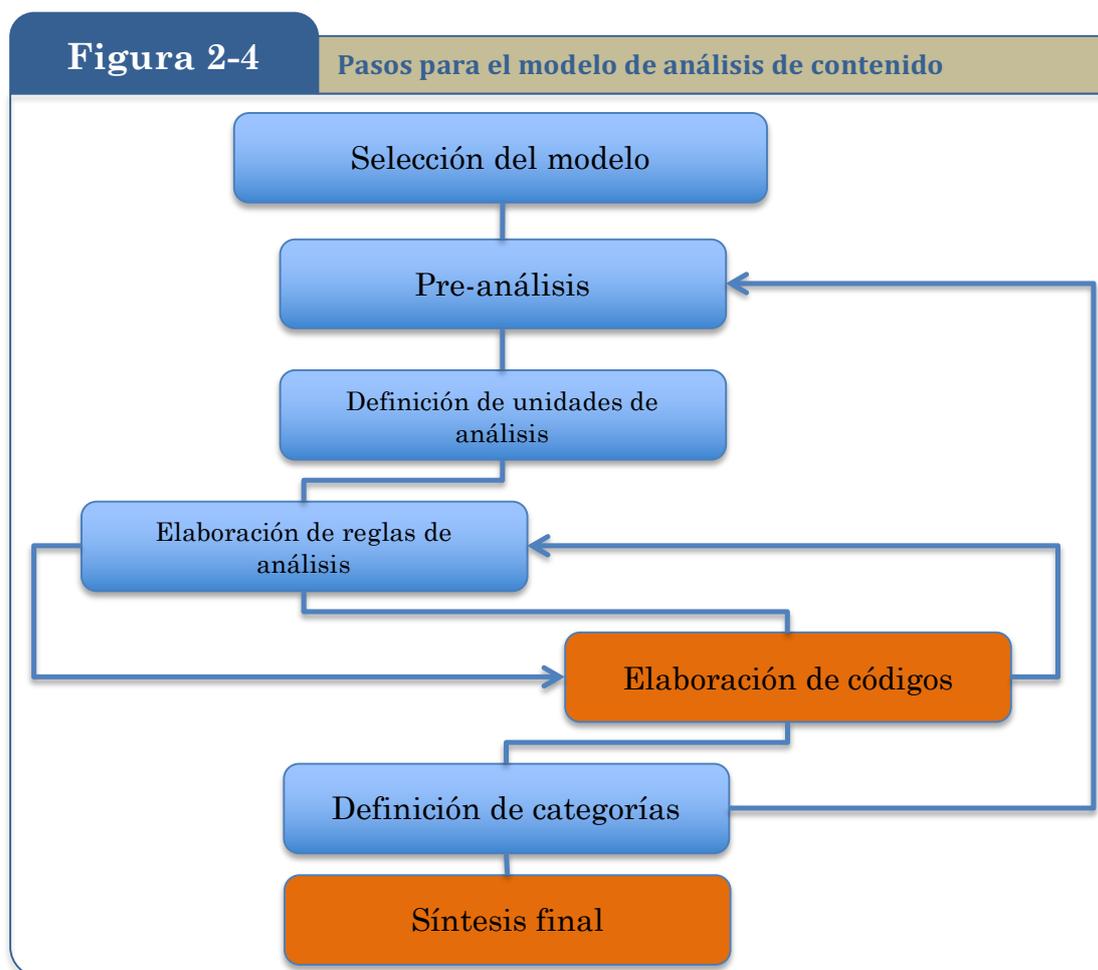
⁸⁴ Cáceres, P. (2003; p.65), *“Cada código requiere, sin embargo, de una definición precisa, que explique el alcance del mismo. Las reglas siempre pueden aplicarse con rigurosidad o con labilidad. En esos casos, la definición precisa del código permite tener una idea de la atingencia de los criterios aplicados”*.

lo que permitirá definir las categorías en función de unos criterios previamente establecidos y delimitados por los parámetros de la investigación. Según López N., J. (2002; p.179) *“las categorías deben ser: homogéneas, exhaustivas (agotar la totalidad del texto), exclusivas (un mismo elemento del contenido no puede ser clasificado de manera aleatoria en otras categorías diferentes), objetivas (dos codificadores diferentes deben llegar a los mismos resultados) y adecuadas o pertinentes (adaptadas al contenido y al objetivo)”*⁸⁵. Las categorías y subcategorías estarán codificadas en relación con las iniciales de algunas palabras que contiene el texto y agrupadas en una hoja de codificación⁸⁶.

Si bien es cierto que las categorías pueden generar un problema en el análisis de los resultados debido a la agrupación de los datos, consideramos que las categorías simbolizan la aproximación teórica que nos permitirá entender la información recolectada. A este respecto Cáceres, P. (2003; p.67) señala que *“El problema de la dependencia categorial sobre el investigador tiene directa relación con el carácter emergente de este análisis de contenido, en el sentido de favorecer la sistematización de la información comenzando desde los datos, codificado de modo abierto y estableciendo categorías a partir de criterio del análisis”*. No obstante, las categorías pueden generar otras interpretaciones de los datos que en el texto no podrán ser apreciadas ni consideradas, las cuales pueden ser de gran valor para nuestra investigación.

⁸⁵ Hernández S., R., Fernández C. C. Y Otros. (2003; p. 364) *“Establecer y definir las categorías y subcategorías de observación. Estas categorías son similares a las definidas para el análisis de contenido. Y la observación también consiste en asignar unidades a categorías y subcategorías de observación”*.

⁸⁶ Porta, L. y Silva, M. (2003; p. 8) *“Se refiere a la asignación de un símbolo o código, a cada una de las categorías”*.



Fuente: Elaboración propia según Mayring, Ph. (2000, p.4) modelo de análisis de contenido desarrollo deductivo e inductivo.

A partir del anterior planteamientos, el aprendizaje cognitivo se originará a través del análisis teórico de los resultados que podremos aceptar o rechazar para traducirlos en información válida, ello nos permitirá dirigir las acciones y decisiones de esta investigación. Según Piñuel R., J. L. (2002; p.4) *“El análisis de contenido no debe perseguir otro objetivo que el de lograr la emergencia de aquel sentido latente que procede de las prácticas sociales y cognitivas que instrumentalmente recurren a la comunicación para facilitar la interacción que subyace a los actos comunicativos concretos y subtiende la superficie material del texto”*.

Según lo antes señalado, hemos considerado que el análisis de contenido nos permitirá desde un plano científico y metodológico desarrollar: La elaboración del cuestionario de entrevista, el análisis e interpretación de datos y la elaboración de conclusiones de la investigación.

2.2.4. Conclusiones de Investigación

Los resultados finales del estudio de investigación, los hemos representado en las “conclusiones de Investigación”. La esencia final de la tesis cuenta con una calidad en el análisis de los datos obtenidos y refleja nuestras actitudes y conocimientos desde una perspectiva científica y metodológica de los resultados⁸⁷. La aclaratoria en función a este aspecto ha sido señalada por Rodríguez G., G.; Gil F., J. y García J., E. (1996; p.260) *“La comprensión de un resultado, su valoración y relativización, solo es posible si conocemos la actividad desarrollada por el investigador para llegar hasta ellos. De ahí, que el informe de investigación incluya también los pasos seguidos desde el planteamiento inicial del problema hasta la obtención de las conclusiones finales”*.

Las conclusiones o informe de investigación han sido elaboradas en función a un procedimiento estructurado según el orden cronológico establecido en el diseño de la investigación. En este sentido, y para que el informe tenga sentido científico se debe plantear en la organización un equilibrio entre la descripción y la interpretación, y entre el comentario y la ilustración, Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.189); Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.139).

Para la elaboración de las conclusiones finales hemos tomado en cuenta el contexto académico en el cual se ha desarrollado el trabajo de investigación. La síntesis del trabajo no es un simple resumen de los datos obtenidos, sino

⁸⁷ Rodríguez G., G.; Gil F., J. y García J., E. (1996; p.260) *“Otro tópico acerca de los informes de investigación se encuentra en pensar que consisten en la presentación de los resultados, los hallazgos a los que llega el investigador”*.

el resultados de los datos que concluyeron en respuestas, dudas, opiniones y nuevas ideas⁸⁸.

De esta forma, vemos como las conclusiones finales puede entenderse, como dice Rodríguez G., G.; Gil F., J. y García J., E. (1996; p.260) *“Desde esta perspectiva, tendríamos que entender el informe de investigación como la conclusión de un paso más, que posiblemente abra nuevos caminos, en la aproximación al conocimiento de un tipo de realidades o fenómenos, y no únicamente como la etapa final de un proceso de investigación”*.

Según las dos formas para presentar el informe final (interpretativo y explicativo) señalados por Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.189), nos hemos decantado por los resultados interpretativos, los cuales son la consecuencia de la realización de inferencias descriptivas, para ello se realizara la presentación del informe en función a las categorías que dan las respuestas necesarias a la pregunta de investigación⁸⁹, Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.190).

Los resultados interpretativos nos permiten darle un significado amplio y entendible a las respuestas de la pregunta de investigación, a través de la comparación con otros conocimientos recolectados. Este proceso se realiza confrontando según cada categoría los resultados del análisis de los datos con la pregunta de investigación y a su vez cotejándolos con los datos del marco teórico. Es importante señalar, que los procesos para la elaboración de las conclusiones finales están expresadas en los mismos términos que se han empleado para la elaboración del trabajo de investigación.

⁸⁸ Del Val Cid, C. y Gutiérrez B., J. (2005; p.139) *“Lo que permite el informe cualitativo es facilitar y ampliar la investigación a un ámbito metodológico distinto, incluso como forma de mejorar la aplicación de las mismas técnicas de investigación”*.

⁸⁹ Zapata B., R. Y Sánchez M., E. (2011; p.190) *“Si nuestra pregunta de investigación requiere ser respondida de forma interpretativa (tras la realización de inferencias descriptivas) los resultados podrán incluir la definición de elementos, la adopción de categorías y clasificaciones basadas en las evidencias empíricas recogidas”*.

BLOQUE 2:

ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III: Los ayuntamientos

3.1. Conceptualización del ayuntamiento

Desde el iniciado del proceso de cohesión, la gestión pública municipal en Europa ha jugado un papel fundamental en la vida de todos los ciudadanos que habitan en un límites geográficos, gestionado y administrado por una organización pública local o ayuntamiento ⁹⁰. Según El Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2004; p.18) las organizaciones públicas son las encargadas de cubrir aquellas necesidades sociales que deben responder de forma continua a los diversos retos y oportunidades que el entorno emplace, afrontado procesos de adaptación tanto en lo referente a sus contenidos como a su forma.

Las políticas regionales en la Unión Europea, tiene un sentido y un alcance multidimensional, por ende, los ayuntamientos son concebidos como actores centrales en proceso de cohesión regional, fungiendo un papel de mediador no solo en los gobiernos, entre los agentes económicos, los poderes locales, organizaciones no gubernamentales, asociaciones profesionales, asociaciones benéficas, organizaciones de base, organizaciones de participación ciudadana en los asuntos municipales y locales, asociaciones religiosas, entre otros⁹¹.

Los ayuntamientos son indispensables en el proceso de cohesión, ya que facilitan los trabajos mancomunados de desarrollo económico, seguridad y

⁹⁰ Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), citado por Olías de Lima, B. (2001), el objetivo de todo hecho público va dirigido a ser receptivo con las necesidades de aquellos a quienes sirve, por lo tanto los gobiernos deben motivar el desarrollo organizacional y estructural de las entidades públicas, adaptando permanentemente la evaluación de las necesidades de los ciudadanos, con el fin de adecuarse a las necesidades de cambio que exige el entorno.

⁹¹ Para lograr un alcance multidimensional de los ayuntamientos, es necesario establecer esfuerzos de adaptación que garanticen la intervención, los intereses y la preocupación de los ciudadanos en participar sobre lo colectivo. A este respecto Villasante, T. (1995) señala que se pueda ser amplia a la solución de problemas con una visión local pero que simultáneamente sea global.

servicios. De igual manera promueven el intercambio cultural, social y laboral entre diferentes regiones, permitiendo que las generaciones crezcan en un entorno culturalmente amplio. Las organizaciones que operan en muchos micro-entornos locales como los ayuntamientos, requieren de un liderazgo que valore la diversidad de puntos de vista y promueva una planificación menos centralizada. Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012; p.39).

El ayuntamiento juegan un papel fundamental en el establecimiento de los principios democrático de una región⁹². Esta administración local, es de primer orden en la articulación de la participación ciudadana y en la construcción de una conciencia social más ordenada, equilibrada y pro-activa; su papel, es determinante en la incorporación de los stakeholders, para la implementación de decisiones sostenibles⁹³. En una correlación de ideas nos apoyamos en lo señalado por Ruiloba, N. J. (2013; p.92) “*Los gobiernos locales son instituciones que se preocupan de afrontar y resolver los problemas colectivos referidos al ámbito local en el que operan*”⁹⁴.

3.1.1. La gobernanza en los ayuntamientos

En lo que respecta a la gobernanza desde la «gestión», encontramos implicaciones sociales más amplias. La gestión en si es una serie sistemática de estamentos legales, de carácter orgánico, funcional y financiero. Este

⁹² Bentham, J. (2010; p.110) la democracia es aquella forma de gobierno en la que el poder de hacer leyes está depositada en las manos de **todos** ellos juntos.

⁹³ Ruiloba, N. J. (2013; p.93) “*El municipio es una forma organizativa que tiene como finalidad vertebral la representación política de la población y la prestación de servicios a la misma. Organizativamente, puede distinguirse en ellos, el nivel político representativo, integrado por los miembros elegidos por la población (esto es el Gobierno Local)*”.

⁹⁴ Ruiloba, N. J. (2013; p.97) Los gobiernos locales “*Se caracterizan por ser instituciones territoriales, en el sentido de que sus acciones de gobierno se delimitan al territorio del Municipio, son instituciones electivas, puesto que son órganos elegidos periódicamente por los ciudadanos y son instituciones autónomas, dado que deciden las políticas públicas con un cierto grado de discrecionalidad*”.

régimen jurídico especial configura de derecho la gestión en los ayuntamientos, Etxezarreta, J. (2007; p.53). Los estamentos legales españoles como la ley LRBRL, núm. 7 de 2/04/1985 señala en su artículo 85, dos formas de gestión en los ayuntamientos⁹⁵. **Primero, gestión directa**, la cual se corresponde a la gestión: por la propia entidad, por organismo autónomo, por entidad pública empresarial y por sociedades mercantil local⁹⁶, y **segundo, gestión indirecta**, mediante la cual se gestionan la contratación de los servicios públicos⁹⁷.

«*La estrategia planteada por la mayor parte de los estados democráticos actuales ha provocado una paradoja extraordinaria en la vida política internacional. A fin de salvaguardar su independencia, estos estados han sido capaces de dotarse de los medios –armas nucleares, etc.- necesarios para perpetrar, si fuera preciso, la más antidemocrática de las acciones que uno pudiera jamás imaginarse: la destrucción de la propia humanidad.*»

*Fragmento de: Gurutz Jáuregui
“La democracia planetaria”. (2000; p. 68)».*

La gobernanza en ocasiones ha sido definida como un trabajo de prestación de bienes y servicios adquiridos por la sociedad. Aunque no es errado dicho concepto, es limitado en un contexto social actual que requieren de

⁹⁵ CEEP. Conferencia Europea de las Empresas Locales. (Decimosexta conferencia París, 29 y 30 de octubre 2013). Los ayuntamientos y sus socios privados unidos con la intención de servir a los ciudadanos en el contexto del desarrollo sostenible.

⁹⁶ LRBRL, núm. 7 de 2/04/1985 artículo 85.2, se debe considerar igualmente lo previsto en el “*artículo 4 de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera*”.

⁹⁷ LRBRL, núm. 7 de 2/04/1985 artículo 85.2, literal B. “*en el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, aprobado por Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre*”.

ayuntamientos con objetivos cada vez más estratégicos, grupal y cíclico en la sociedad⁹⁸. En relación a Guridi, J. R. (2007; p.9) el reto principal de las organizaciones públicas es construir la sociedad del conocimiento es innovar con las personas⁹⁹.

Según los estudios realizados por Bentham, J. (1973; p.42) la gestión pública, es cubrir los fundamentos verdaderos y naturales de la sociedad. Aunque según Hood, Chr. (2007; p.9) “Bentham J.” no solo aplica la gestión de un largo plazo a la entrega de servicios públicos, sino que también coloca a la gestión de los servicios públicos en un marco intelectual más amplio que comprende una filosofía general elaborada en premios y castigos. El concepto de Bentham fue considerado muy avanzado para su época¹⁰⁰.

En suma, creemos que la gobernanza debe ser entendido y explicado como un fenómeno sistémico de participación que incorpora el conocimiento y las capacidades que se desarrollan en diferentes ámbitos de la sociedad en pro de una gestión de calidad en los ayuntamientos¹⁰¹. Por eso estamos de acuerdo con Borja, J. y Castells, M. (1997; p14) quien señala que para apreciar la importancia estratégica de lo local como centro de gestión globalizado se deben considerar tres ámbitos principales: La productividad y

⁹⁸ Stoner, J., Freeman, E. Y Gilbert, D. (1996; p.377) *“Las personas que interactúan dentro de la estructura organizacional necesitan reglas que les permitan hacer que la estructura funcione con eficacia. De manera análoga, la estructura del gobierno de los Estados Unidos incluye el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, y el sistema judicial y esta estructura funciona sujeta a las reglas que establece la Constitución de los Estados Unidos”.*

⁹⁹ EKONOMIAZ (2012; p.28) *“Normalmente, los autores que escriben sobre liderazgo innovador proponen que la implantación de la innovación sea controlada y no conflictiva, en tal sentido, el surgimiento de las ideas puede ser creativo y abierto, pero su ejecución ha de ser ordenada”.*

¹⁰⁰ Hood, Chr. (2007; p.9) la palabra **gestión pública** era de uso general para referirse a la dirección de los asuntos públicos en más de un sentido informal. El origen del concepto moderno de la gestión pública es difícil de alcanzar, aunque para Leslie Hume (1981) sostiene que **Jeremy Bentham** desarrolló una teoría coherente de la gestión en el sector público.

¹⁰¹ Los ayuntamientos cada vez más interactúan en ámbitos socioculturales y situacionales que le son inherentes a un todo.

competitividad económica; la integración socio-cultural; y la representación y gestión políticas¹⁰².

La gestión organizacional ha dado lugar en ocasiones a modelos gerenciales de éxito y de fracaso, no existe un modelo claro y definido de gestión que garantiza el futuro de la organización. Sin embargo, es posible determinar los elementos y factores estratégicos de gestión que conforman y conformarán las organizaciones de éxito, estos son: el conocimiento, la inteligencia emocional, las capacidades, las habilidades, los equipos de trabajo, el modelo de liderazgo, entre otros.

Coincidimos con lo expuesto por Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996; p.344) *“Una organización es un patrón de relaciones muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones [...]”*. Esta afirmación nos presenta a la gobernanza¹⁰³ como un sistema cognitivo, que establece vínculos internos y externos, a fin de construir redes que son comunes para las organizaciones y la sociedad.¹⁰⁴

Aunque, en un contexto más práctico el desafío no es solo implementar un nuevo sistema de gestión sino de dar respuesta a la insatisfacción presentes en una sociedad. Para ello, consideramos que se deberían incorporar en los

¹⁰² CEEP. Conferencia Europea de las empresas locales. (Decimosexta conferencia París, 29 y 30 de octubre 2013). En la cual se expuso la importancia de la gestión pública local como modernizador de los servicios públicos y promotor de la cohesión social, y el desarrollo económico.

¹⁰³ Sánchez, Á (2006; p.27) *“El concepto de gobernanza contribuye a expresar la propia dinámica de una sociedad madura, con capacidad para resolver sus propios objetivos y elegir democráticamente a quienes tienen que gestionar sus intereses comunes”*.

¹⁰⁴ Stoner, J., Freeman, E. Y Gilbert, D. (1996; p.12) *“La organización produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros”*. Por otra parte los autores señalan (p. 344) que *“El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro”*.

procesos de toma de decisiones de los ayuntamientos a los grupos de interés o stakeholders ¹⁰⁵, con el fin de generar resultados más asertivos y satisfactorias para la sociedad. En relación con lo señalado en EKONOMIAZ (2012; p.10) *“La transparencia ¹⁰⁶ de un solo sentido no tiene efectos innovadores. El flujo de información no debe de ser solo del gobierno al ciudadano o de un nivel de gobierno a otro, sino recíproco y múltiple, entre gobierno y ciudadanos, entre un nivel de gobierno, entre éstos y los stakeholders (asociaciones y grupos de ciudadanos)”*.

La relevancia que adquieren los stakeholders como un promotor integrador de bases es la incorporación de ciudadanos en un proceso regional de gobernanza multinivel¹⁰⁷, la cual es dada por la unificación de criterios en la toma de decisiones haciéndolas más comunes y reales para las exigencias sociales. A este respecto Bengoetxea J. (2011; p.6) señala que *“La importancia de la gobernanza para la política regional y para la emergencia de un nuevo status de los entes infra-estatales dotados de competencias legislativas es por ello innegable”*.¹⁰⁸

¹⁰⁵ STAKEHOLDERS (2014; p1) en Wikimedia, *“Conocida como “multistakeholders” o “constotencias”, por la similitud que existe en los ciudadanos con respecto a los asuntos del estado, sugiriendo que las organizaciones deben ser responsables por otros grupos, además de los propietarios quienes son todos aquellos grupos, organizaciones, empresas, que tienen interés en una empresa u organización dada que son los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad”*.

¹⁰⁶ EKONOMIAZ (2012; p.250) *“La transparencia recíproca es un gran paso en el proceso de interacción necesario para la innovación en las políticas públicas”*.

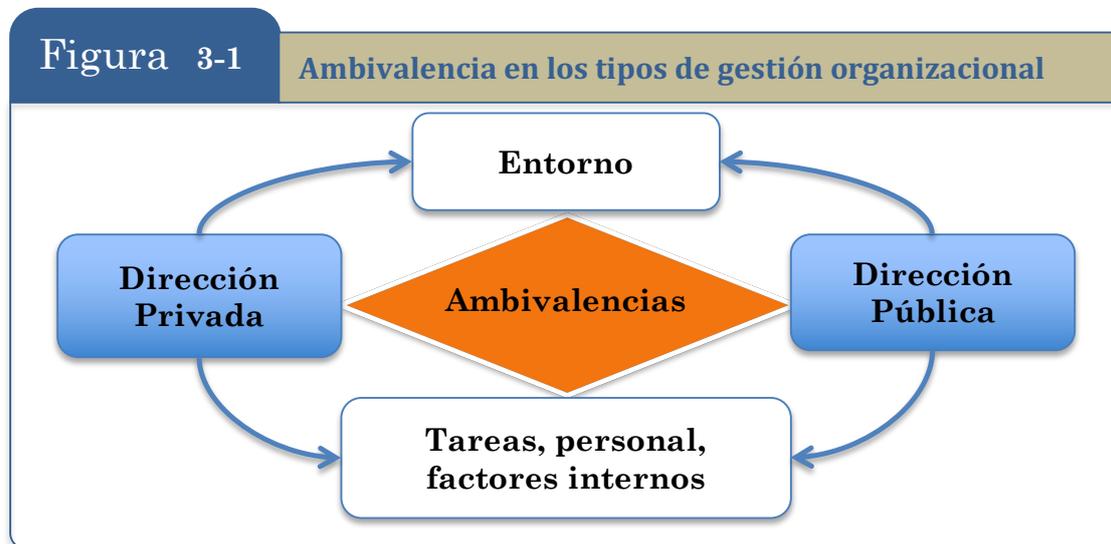
¹⁰⁷ Dictamen del CESE, de 15 de enero de 2015 *“Europa 2020 solo tendrá éxito si cuenta con una **estructura de gobernanza multinivel** para responder a los muchos retos que afronta y si las directrices generales, acordadas a nivel europeo, se traducen en actuaciones nacionales y regionales concretas”*.

¹⁰⁸ Joxerramon Bengoetxea C., señala que *“La nueva gobernanza multinivel se justifica desde la eficacia administrativa o la necesidad de preservar el método comunitario, asegurar la transparencia y rendimiento de cuentas e implicar a la sociedad civil y a los expertos e interesados a través de las consultas...”*

3.1.2. Diferencia entre la función privada y la pública

Las organizaciones presentan una clara diferencia entre lo privado y lo público, ambas no son estructuras sociales excluyentes, ya que conviven y participan en una continua interrelación, es decir, aunque las organizaciones en todas sus gestiones y funciones son ambivalentes y se desarrollan en contextos diferentes mantienen una permanente conexión, articulando funciones concretas con el fin de facilitar la operatividad de ambas. Para Moore M. (1998; p. 60) *“el objetivo del trabajo directivo en el sector público es crear valores públicos¹⁰⁹, del mismo modo en que el del trabajo directivo del sector privado es crear valor privado”*.

Esta ambivalencia de las organizaciones públicas y privadas como gestión estratégica, mantienen un marco más amplio de valores como entes individuales y al mismo tiempo configuran la interrelación de otros aspectos funcionales.



Fuente: Elaboración propia (2014)

¹⁰⁹ Nabaskues, Iker. (2003; p. 53) *“Valores, por cuanto todos los proyectos de construcción social ha de sustentarse en unos determinados valores. El nuevo gobernante político deberá liderar las políticas públicas desde esta premisa, deberá idear un modelo de ciudad con base en unos valores que puedan ser aceptados por una ciudadanía cuya características son la heterogeneidad y la pluralidad”*.

El enfoque característico entre las estructuras organizacionales públicas y privadas se corresponde a la particularidad distintiva del valor e importancia de cada estructuras y no como un valor comparado. En el caso de las organizaciones privadas los resultados de una gestión se demarcan con mayor claridad y efectividad de su equivalente público que requieren de un estudio posterior para determinar los resultados de la gestión.

Ahora bien, una de las diferencias más claras entre las organizaciones públicas y privadas en sí, es su propia concepción de existir, en el caso de lo privado existe una motivación de ser y operar basado en un interés económico. En lo público la acción o gestión se basa en un estamento legal en función de un interés social, es decir, las organizaciones públicas requieren de los normas o leyes necesarias para funcionar. Dichas leyes otorgan inicio y control a lo privado, más no son las razones por las que obligan la existencia de las organizaciones privadas. Según Bilbeny N. (1998; p. 35) ¹¹⁰ *“Desde el mundo griego hasta la formación de la Europa de los estados, existe una clara separación entre lo público y lo privado, pero cada ámbito viene a definir en función al otro”*. Esto ultimo, no debe ser visto como la imposición ni supremacía de lo público sobre lo privado o viceversa.

Es necesario establecer los puntos de convergencia entre ambas organizaciones, definiendo concretamente los elementos vinculantes de entendimiento y acción organizacional conjunta, basado en un legítimo conocimiento, tanto en lo similar como en lo diferenciador y así establecer la bases necesarias de desarrollo local. Borja, J. y Castells, M. (1997; p15) ¹¹¹ sostiene que *“La articulación entre empresas privadas y gobierno locales, en*

¹¹⁰ Bilbeny, N. (1998; p. 35). *“Pero no hasta el extremo de consentir por mucho tiempo la primacía de lo público sobre lo privado, como en la democracia ateniense, ni de lo privado sobre lo publico, como en los regímenes tiránicos”*.

¹¹¹ Borja, J. y Castells, M. (1997; p.33) *“Lo local y lo global son complementarios, no antagonicos. Esa integración social requiere mecanismos políticos democratizados”*.

el marco de relaciones globales reguladas por negocios entre estados nacionales, es la trama institucional y organizativa fundamental de los procesos de creación de riqueza”.

3.1.3. De la función pública a la función pública gerencial

En los últimos tiempos, la modernización de las administraciones públicas locales, han adquirido como prioridad la evolución del municipio a través de la actualización de sus normativas, para ello se ha requerido el esfuerzo de las autoridades políticas, a fin de crear un marco legal que facilite la construcción de una función pública más gerencial e innovadora.

Esta transición de actitud pública o función pública, no es simple, ya que requiere de la voluntad para llegar al punto de la innovación en la gestión pública. La falta de voluntad arraigada durante años en el comportamiento de los funcionarios públicos de los gobiernos locales requiere de un proceso de cambio adaptativo, ello responde al nuevo paradigma sociopolítico surgido como consecuencia de unas transformaciones ocurridas en muchas sociedades actuales¹¹². Según Elster, J. y Slagstad, R. (2012; p.360) *“No cualquier <voluntad>, sino aquella voluntad formada en debate vigoroso y abierto debería recibir autoridad soberana”.*

Apoyándonos en las ideas aportadas por Jiménez A., R. (1996; p.276) *“Uno de los problemas cruciales con los que tropiezan cualquier evolución hacia un marco de función directiva profesionalizada en la administración pública proviene, sin duda, de la propias hipotecas que se derivan del vigente sistema de función pública presenta tal estado de deterioro, que resulta francamente difícil reconstruir sobre él ningún sistema de carrera que permita el acceso a funciones directivas”.* Como hecho particular, lo señalado por Jiménez A.,

¹¹² Elster, J. y Slagstad, R. (2012; p.360) *“La democracia es el gobierno por discusión pública y no solo la imposición de la voluntad mayoritaria”.*

Rafael, se debe a la fecha de publicación del libro en 1996, ya que el cambio de comportamiento de la función pública ha sido poca y en algunos casos nula.

Podemos, señalar que esa creciente necesidad de cambio de *la función tradicional pública a la función pública gerencial*, no se debe exclusivamente a un desarrollo interno del ayuntamiento, sino que es en gran medida el resultado de un desarrollo intrínseco del individuo, en su aspecto puramente conductual y actitudinal, el cual puede facilitar el escenario que necesita la innovación para su incorporación a la gestión del ayuntamiento. Según Jiménez A., R. (1996; p.277) “*Se ha producido, por tanto, una verdadera revolución del papel del directivo público, que se acrecienta ante el contexto complejo en el que desarrolla sus funciones las organizaciones públicas. Los retos de una sociedad en constante mutación obliga a buscar fórmulas organizativas flexibles y exigen un perfil profesional de los directivos públicos*”¹¹³.

Lo antes señalado nos lleva a plantearnos de manera renovada no solo el papel de la gobernanza en los ayuntamientos, sino además, la implementación de la efectividad, eficiencia, innovación democrática (directa, representativa, participativa) en la gestión de los ayuntamientos, y nos lleva sobre todo a hacer un ejercicio de reinterpretación sobre el significado de la participación ciudadana en la toma de decisiones de los ayuntamientos, ello nos permite entender, cuál es el sentido último de las funciones del ayuntamiento en el alcance y las implicaciones que pueden tener en los municipio.

¹¹³ Como nota aclaratoria Jiménez A., Rafael, denomina *función directiva* a lo que nosotros denominamos función gerencial. Esto se debe a que el concepto *función gerencial* incorpora determinados elementos que modernizan la función en el ayuntamiento, como por ejemplo (capital social, gestión del conocimiento, responsabilidad social, innovación democrática, etc.

3.1.4. Las estructuras formales e informales de los ayuntamientos

La dimensión local en la organizaciones públicas territoriales de la Unión Europea representan la conexión más directa entre los ciudadanos y la administración pública. Según lo señalado por Ruiloba, N. J. (2013; p.92) *“Estructuralmente, los entes locales se componen de tres elementos: el territorio, la población y la organización”*. A partir de dichos servicios coexisten dos tipos de estructuras organizacionales formal e informal que contienen elementos legales, prácticos, institucionales y situacionales que las definen¹¹⁴.

“Todo lo estudiado hasta ahora se refiere a la organización formal de la empresa. Pero la organización real de una empresa tiene una parte de formal y otra de informal”

Asensio E. Y Vázquez B. (2013; p.89)

La estructura organizacional formal¹¹⁵ se puede entender como aquella estructura previamente desarrollada con elementos legales, institucionales y organizacionales que la diferencian de la organización informal, esta misma posee características particulares y consustancial del ente local, el cual requiere de esta estructura organizacional formal para ejercer las funciones principales del ayuntamiento. Para Asensio E. y Vázquez B. (2013; p.89) *“Las organizaciones formales son aquellas que han sido*

¹¹⁴ López J. y Leal I. (2002; p.42) el gobierno local hace realidad que la Administración local se acerque a los ciudadanos, lo cual es favorable, ya que mientras más lejos se encuentra el poder menos se conocen las necesidades de los ciudadanos.

¹¹⁵ Ruiloba, N. J. (2013; p.92) Organizativamente, puede distinguirse en ellos, el nivel político representativo, integrado por los miembros elegidos por la población (esto es, el gobierno local) y el nivel administrativo profesional, conjunto orgánico compuesto por los funcionarios profesionales.

deliberadamente definidas por la alta dirección al establecer cómo han de ser los puestos de trabajo, las unidades organizacionales, las relaciones de autoridad y los mecanismos de coordinación”.

Cuando hablamos de estructura formal nos referimos a la relación documental entre autoridad y subordinados. Es la relación señalada en los organigrama de los ayuntamientos. Normalmente, es en la parte superior que el alcalde se ubica y debajo, los jefes de las demás dependencias y departamentos del ayuntamiento. Según Etxezarreta, J. (2007; p.93) la estructura formal es *“La estructura básica de la organización de los organismos locales, por tanto, viene determinada por la existencia de dos órganos: Un órgano máximo de dirección técnica y profesional (gerente) de carácter ordinario, por una parte y un órgano máximo de gobierno o dirección superior de carácter colegiado, los concejos”*¹¹⁶.

En referencia a la presente investigación la estructura organizacional informal representa el centro neural, ya que en ella se conforman los stakeholders que sirven de expresión y de ejecución, adoptando formas diferentes según la situación, la capacidad y el conocimiento de los miembros que lo desarrollan. Estas estructuras surgen espontáneamente por gustos, interés o afinidades, es a partir de aquí que surge un liderazgo de grupo informal¹¹⁷. A este respecto Asensio E. Y Vázquez B. (2013; p.89) señalan que *“Las organizaciones informales surgen de forma espontánea como resultado de las interrelaciones entre los miembros de la organización.*

¹¹⁶ Etxezarreta, J. C. (2007; p.93) *“Esta estructura básica de la organización puede, y en ocasiones debe, ser desarrollada a través de órganos potestativos, que para que existan en cada organismo público local deben ser establecidos en los estatutos o creados por los órganos a los que los estatutos atribuyan esa competencia”.*

¹¹⁷ Nye, J. (2011; p.61) *“Los trabajadores del conocimiento y los obreros industriales responden a incentivos y llamamientos políticos diferentes”.*

Se crea así, una verdadera estructura de grupos que posee líderes informales”¹¹⁸.

Las actuales tecnologías de la información y comunicación (TICs), están cambiando la forma de concebir la estructura de las organizaciones públicas locales. La revolución de la información modifica la estructura de las organizaciones haciéndola más horizontal e interconectada en redes fluidas de contactos, Nye, J. (2011; p.61).



Fuente: Elaboración propia (2014)

Es sin duda, que entre ambos tipos de estructuras organizacionales formales e informales se establece una estrecha relación organizacional que debería ser tomada en cuenta en la estructura estratégica en la gestión del

¹¹⁸ Las estructuras organizacionales formales e informales están representadas respectivamente por un liderazgo forma e informal. Dónde el liderazgo formal es aquel que está expresamente señalado en la en la propia jerarquía organizacional, en cambio el liderazgo informal está representado por la persona o grupos de personas que tienen la capacidad de influir en la demás personas.

ayuntamiento ¹¹⁹. No obstante, Conviene señalar que la organización informal pueden dar cabida a la creación emergente de otras organizaciones informales incluso más allá del espacio territorial del ayuntamiento, con una función de asesoría o con la característica particular, para el intercambio de conocimiento e información entre otras comunidades.

3.1.5. Directrices generales de los ayuntamientos

La Constitución Española Núm. 311, de 06/12/1978 en sus artículos 137 y 140 señalan que *“El Estado se organiza territorialmente en municipios, en provincias y en las Comunidades Autónomas que se constituyan. Todas estas entidades gozan de autonomía para la gestión de sus respectivos intereses”*, respectivamente *“La Constitución garantiza la autonomía de los municipios. Estos gozarán de personalidad jurídica plena”*. En relación con Ruiloba, N. J. (2013; p.92) ¹²⁰ *“El sistema político local queda definido, complementariamente, por dos bloques normativos, la legislación electoral y la legislación básica sobre el régimen local”*.

En el caso del la Ley Fundamental de la República Federal de Alemania en su artículo 28 numeral 2 señala que *“Debe garantizarse a los municipios el derecho a regular bajo su propia responsabilidad, dentro del marco de las leyes, todos los asuntos de la comunidad local”*. Asimismo, el sistema municipal se define accesoriamente en su mismo artículo 28 numeral 1 *“En los distritos y municipios, de acuerdo con el Derecho de la Comunidad Europea, el derecho de votar y de ser elegido lo tienen también las personas que posean la nacionalidad de un Estado miembro de la Comunidad Europea”*.

¹¹⁹ Etxezarreta, J. C. (2007; p.90) *“La conformación de la estructura organizativa de sus Organismos públicos por parte de las Administraciones locales, se encuentra establecida en la LRBRL, núm. 7 de 2/04/1985 artículo 85 bis”*.

¹²⁰ Ruiloba, N. J. (2013; p.94) *“El territorio, la población y la organización municipal dan lugar a un sistema local complejo y heterogéneo, que constituye un mosaico variado de situaciones distintas en términos políticos, económicos y sociales”*.

La aplicación de normativas comunitarias permite configurar el ordenamiento jurídico de los ayuntamientos en todos los países miembros de la unión europea, la cual se denomina jurídicamente "*Transposición de Directiva Comunitaria*". Su incumplimiento ya sea originado por errores de transposición o por la no trasposición configura al estado en un infractor ante las autoridades comunitarias, como las de la Comisión Europea (CE) y las del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), que podrán aplicar medidas coercitivas o sancionatorias.

Según el Tratado de la Unión Europea (TFUE) en su artículo 260 del numeral 3, señala que: "*Cuando la comisión presente un recurso ante el tribunal de justicia de la unión europea en virtud del artículo 258 por considerar que el estado miembro afectado ha incumplido la obligación de informar sobre las medidas de transposición de una directiva adoptada con arreglo a un procedimiento legislativo, podrá, si lo considera oportuno, indicar el importe de la suma a tanto alzado o de la multa coercitiva que deba ser pagada por dicho estado y que considere adaptado a las circunstancias [...]*".

Los ayuntamientos como ente regional tienen un carácter constitucional en cada uno de los países miembros, los llamados entes o administraciones regionales o locales poseen por ley autonomía funcional y sus autoridades garantizan el adecuado funcionamiento del sistema institucional. El Comité de las Regiones, el Comité Económico y Social, y el Parlamento Europeo otorgan a los ayuntamientos una importancia que trasciende a la demarcación geográfica de un País, convirtiéndose este en el organismo público más próximo al ciudadano, promoviendo la participación y favoreciendo la creación de asociaciones de carácter regional, nacional e internacional ¹²¹. Para Sánchez B., Ángel (2006; p.38) "*El Parlamento*

¹²¹ Bilbeny, N. (1998; p. 136). "*Las dos normas o principios de preferencia fundamental de un ordenamiento político democrático y justo son la libertad y la igualdad*".

*Europeo califica a las autoridades locales y regionales como intermediarias entre el ciudadano y las autoridades supranacionales*¹²².

En la configuración del Acta Única Europea (AUE) (1986), se incorpora el desarrollo regional como un esfuerzos de integración, aplicando política comunitaria de cohesión facilitando el desarrollo económica y social, y reduciendo las desigualdades entre las regiones de los países miembros, estimulando los mercados internos y estableciendo fondos de cooperación que disminuyan las desventajas competitivas entre las regiones tales como *“Fondo Europeo de Orientación y de Garantía Agrícola (FEOGA) y del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)”* este último aún está vigente.

Por su parte, el Comité de las Regiones (CDR), está compuesto según el numeral 3 del artículo 300 del TFUE (2010; p.180) *“[...], por representantes de los entes regionales y locales que sean titulares de un mandato electoral en un ente regional o local, o que tengan responsabilidad política ante una asamblea elegida”*. Como bien se ha señalado en el capítulo 2, el CDR incentiva la participación, aunque dicha decisión corresponde a las autoridades regionales, incorporar mecanismos de expresión ciudadana a través de ideas y opiniones, para que los representantes puedan contar con las herramientas que den soluciones a los problemas existentes en cada región.

La Ley de cooperación Internacional para el desarrollo establece en su artículo 20 que: *“La acción de dichas entidades en la cooperación para el desarrollo se basa en los principios de autonomía presupuestaria y autorresponsabilidad en su desarrollo y ejecución, debiendo respetar las líneas generales y directrices básicas establecidas por el Congreso de los*

¹²² Sánchez B., Á. (2006; p. 36) la recuperación de los principios básicos del sistema político y administrativos en las organizaciones públicas locales, permitirá integrar en los entes locales y regionales, los procedimientos institucionales de decisión como aspecto indesligable de la gobernanza europea.

Diputados a que se refiere el artículo 15.1 de la presente Ley y el principio de colaboración entre Administraciones públicas en cuanto al acceso y participación de la información y máximo aprovechamiento de los recursos públicos”.

3.1.6. Aspectos económicos generales del ayuntamiento

Desde un punto de vista económico, los ayuntamientos en la Unión Europea van adquiriendo un nuevos enfoques con rasgos característicos como la íntima conexión del aspecto económico, en sí, con otros aspectos sociales, ello está representado en el desarrollo de las regiones. Los gobiernos locales (municipales o regionales) son los que pueden contribuir más eficazmente a mejorar las condiciones de producción y de competición de las empresas de las que depende, en último termino, el bienestar de la sociedad local¹²³, Borja, J. y Castells, M. (1997; p.15). A este respecto, consideramos que la principal virtud de la incorporación de los ayuntamientos en la Unión Europea está dada en las ayudas financieras comunes con un objetivo estructural que facilita un mayor equilibrio entre los estados miembros, fortaleciendo la economía y disminuir las desigualdades entre las regiones.

La Ley Fundamental de la República Federal de Alemania en su artículo 28 numeral 2 señala que *“La garantía de la autonomía abarca también las bases de la propia responsabilidad financiera; estas bases incluyen una fuente tributaria que, junto con el derecho de fijar los tipos de recaudación, corresponde a los municipios y se rige por la respectiva capacidad económica”*. Asimismo, el artículo 106 numeral 5 *“Los municipios reciben una parte de los ingresos provenientes del impuesto sobre la renta, que los*

¹²³ Borja, J. y Castells, M. (1997; p.15). *“La competitividad de las empresas en la nueva económica depende menos de barreras arancelarias o de tratos de favor político que más de la generación de conocimiento de productividad en el ámbito territorial en el que opera”*.

Laänder deberán hacer llegar a sus municipios sobre la base de los pagos efectuados por sus habitantes en concepto de impuesto sobre la renta”¹²⁴.

La políticas económicas por su parte promueve la cooperación regional e incentiva al desarrollo local en: emprendimiento, creación de empleo, ética ciudadana, innovación y educación., facilitando la adicionalidad¹²⁵ de los ayuntamientos en la Unión Europea. Según la Comisión Europea (2012) *“La adicionalidad es uno de los principios por los que se rigen los Fondos Estructurales. Estipula que las ayudas de éstos no deben sustituir, en las regiones interesadas, el gasto estructural público o equivalente de los Estados miembros”¹²⁶.*

En función a la normativa de la Unión Europea los países miembros deben ser subsidiarios¹²⁷ en el crecimiento financiero de las regiones comunitarias, y a su vez, deben proporcionar los mecanismos necesarios que faciliten la aplicación del principio de adicionalidad en los ayuntamientos para el desarrollo regional; como ejemplo de financiamiento de desarrollo tenemos los Fondos Estructurales y el Fondo de Cohesión. Según el glosario de términos de la Unión Europea *“a los instrumentos financieros de la política regional, encaminada a reducir las diferencias de desarrollo entre las*

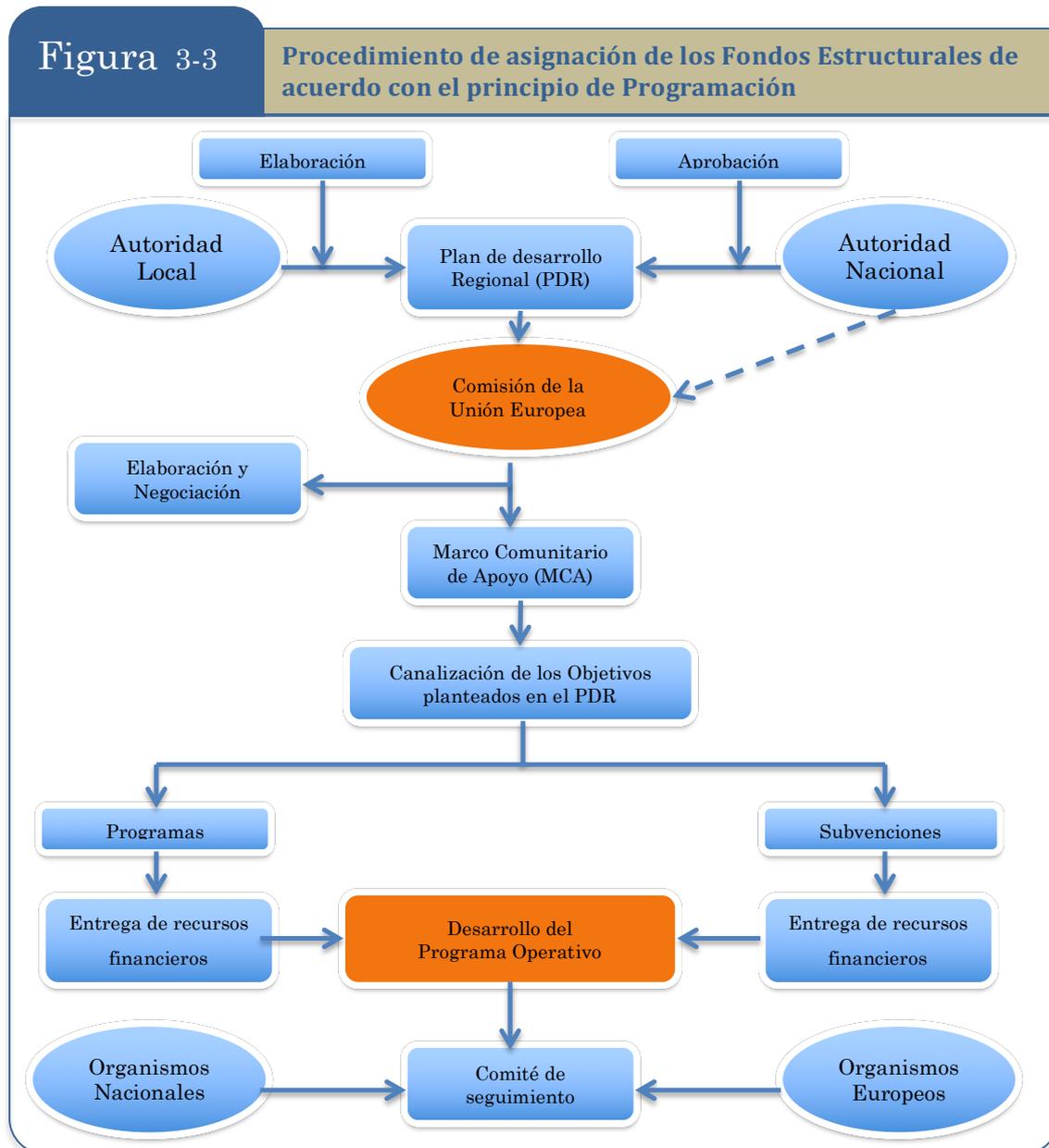
¹²⁴ La Ley Fundamental de la República Federal de Alemania en su artículo 106 numeral 5 *“La regulación se hará por una ley federal que requiere la aprobación del Bundesrat”.*

¹²⁵ Información extraída del sitio Web <http://www1.rionegro.com.ar/diario/2008/05/23/20085o23s01.php>, donde se indica: *“La ortodoxia política en el orden democrático son; [...] aquellos comportamientos esperados y habituales cuando se dan ciertas condiciones especiales en las relaciones de poder, que la población asume como “normales” para resolver los conflictos entre los ciudadanos y aquellos que accidentalmente administran la cosa pública y que se deben al pueblo, por encima de sus intereses particulares o sectoriales”.*

¹²⁶ Información extraída del sitio Web http://ec.europa.eu/regional_policy/glossary/additionality_es.htm donde igualmente indica *“Al comienzo del periodo de programación la Comisión determina el gasto que el Estado miembro debe mantener durante ese periodo (comprobación previa). La Comisión comprobará el cumplimiento del principio de adicionalidad por parte de cada Estado miembro en 2011 y 2016, es decir, respectivamente a mediados y después del final del periodo de programación”.*

¹²⁷ Sánchez B., Ángel (2006; p.38) *“La valoración de la posición económica de la Unión Europea en el ámbito internacional no relativiza los puntos de referencia territoriales ni la aplicación del principio de subsidiaridad”.*

regiones y los Estados miembros”. En definitiva, el objetivo se centra en mantener un equilibrio económico, a través de una acertada gobernanza económica Europea entre los países comunitarios¹²⁸.



Fuente: Tomado de Dopacio, C y Zurdo, R. (2000; p. 134) “La financiación del desarrollo Regional Europeo”

¹²⁸ Dictamen CESE, de 7 de abril de 2003) “La solución equilibrada sería que la «gobernanza europea», y por lo tanto también la «gobernanza económica en la UE», aplicase plenamente el principio de subsidiaridad en ambos sentidos: aquellas competencias que los niveles inferiores puedan desempeñar mejor deberían permanecer en dichos niveles”.

3.1.7. Estrategia europea en la conformación de ciudades con visión de futuro

Los avances de mayor importancia en la integración regional están representados en la estrategia 2020 que se presenta como una nueva propuesta de gobernanza, siendo esta reformulada, con la finalidad de solucionar los problemas dejados por la crisis y a su vez, generar cambios estructurales en las economías de los países miembros. Ello ha permitido iniciar un nuevo ciclo económico más sólido y correspondientes a un entorno europeo que crece inteligentemente, es sostenible, inclusivo y a su vez, incorpora una gran parte de los actores regionales para que participen en un proceso de innovador, competitivo, respetuosos con el medio ambiente y capas de adaptarse a nuevos mercados y generando nuevos empleos de calidad.

La Unión Europea reconoce la importancia de las regiones, re-direccionando sus esfuerzos para hacerlos más funcionales y posibles, logrando soluciones directas en el ayuntamiento, abarcando sectores de importancia e incorporando a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones municipales, principalmente en cinco áreas de gran importancia:

- **Empleo:** Estará definido por el acierto de las políticas para la creación de empresas y el estímulo financiero que se otorgue a las ya existentes a fin de generar puestos de trabajos dignos y acordes con los nuevos cambios sociales y culturales de Europa, según lo establecido en la Estrategia 2020 la población de entre 20 y 64 años deberían estar empleada en un 75 % para el año 2020.

La creación de medidas económicas como el Fondo Social Europeo administrado por la Comisión y establecido en el artículo 162 del TFUE, permitirá suministra fondos que contribuyan con la movilidad geográfica y

profesional de los trabajadores, facilitando su adaptación mediante la formación, igualmente se deben considerar las ayudas financieras para aquellas zonas de la UE con un nivel de desempleo alto¹²⁹.

La implementación de medidas para evitar de la comercialización desleal de los productos, estableciendo “instrumentos de defensa comercial”, los cuales contribuirán con un mayor estímulo en la producción, abriendo nuevos mercados internacionales y garantizando la comercialización de los productos europeos. Dichas medidas son sin duda una forma para generar fuentes de empleo.

- **Innovación:** Es uno de los sectores que atraviesa actualmente una problemática financiera significativa, luego de la crisis económica internacional las industrias y los gobiernos han reducido el presupuesto en la innovación, dificultando así desarrollar nuevos proyectos sociales y económicos enmarcados en un contexto de innovación.

La estrategia 2020 establece que el 3 % del PIB de la UE debería ser invertido en investigación y desarrollo, aunque dicha presunción puede ser en este momento no considerada por los países miembros, ya que los recursos están siendo dirigidos a solucionar de problemas económicos actuales. La innovación por su parte es una herramienta que permite salir de la crisis financiera, a través del desarrollo de nuevas políticas de I+D para el desarrollo social, el cambio climático, la educación y la creación de nuevas empresas más competitivas y generadoras de empleo.

La promoción de nuevas iniciativas como Europa INNOVA (2012) por parte de la Comisión Europea, ha permitido establecer limitaciones y alcances de

¹²⁹ Gutiérrez S., Elba y Gallego A., M. Jesús (2013; p. 90) “*El liderazgo, así descrito, es el proceso de adaptación para hacer frente a los conflictos entre los valores de los integrantes*”.

la innovación en el desarrollo regional, con el fin de establecer política de apoyo para la cooperación entre agrupaciones empresariales, la financiación y la profesionalización, a través de plataformas de aprendizaje para el intercambio de experiencias.

- **Cambio climático:** No es una opinión mera mente científica ni una película de ciencia ficción sobre desastres naturales, ¡es una realidad!, desde el Terremoto en el océano Índico de 2004 donde murieron miles de personas. El cambio climático tiene un verdadero y preocupante significado, que es ¡El clima esta cambiando!.

Luego de diferentes desastres naturales como el terremoto en Haití, el huracán Katrina en Estados Unidos, el Tsunami de Japón y actualmente el terremoto en Turquía hacen del cambio climático una de las principales preocupaciones mundiales dando origen a una simple pero abrumadora pregunta *¿Qué hacer ante estas problemáticas imprevisibles?*.

Creemos, que para dar respuesta a la pregunta antes señalada se debe dar inicio a la promoción de cambios conductual de los ciudadanos en la UE. Es difícil pensar en un cambio sin una verdadera transformación de conservación, se debe establecer una cultura conservacionista, reduciendo la emisión de CO₂ y los productos contaminantes, incorporando mecanismos de participación ciudadana con el fin de multiplicar los esfuerzos para lograr respuestas más comunes y sostenibles.

Implementar más políticas de supervisión y control en las empresas industriales y en el sector agrícola, a través de las entidades regionales y estableciendo nuevas medidas de conservación como la conformación de asociaciones o agrupaciones civiles garantes y comprometidas con las exigencias actuales de protección ambiental.

En suma las regiones deben activamente incorporarse a las metas planteadas por la Comisión Europea para el 2020 en materia de clima y energía, para lograr un incremento del 30% de la reducción de emisiones contaminantes del medio ambiente, aumentar al 20% la cuota de las renovables en el consumo final de energía y aumentar un 20% la eficiencia energética.

- **Educación:** La verdadera promoción del capital humano debe nacer por la voluntad de las autoridades regionales para impulsar un sistema educativo público, que incorpore a la población en una sociedad cada vez más cambiante y exigente, basado en una correcta formación académica y uniendo a todos los sectores que hacen vida en una región.

Establecer nuevas oportunidades de estudios como becas y ayudas económicas, ello permitirá la participación de más jóvenes en el sistema educativo, convirtiéndose en un capital humano más acorde con las exigencias europeas y a su vez, cumpliendo con lo establecido en la estrategia 2020 para la disminución del abandono escolar e incorporando a más jóvenes en estudios superiores completos.

Implementar políticas regionales de desarrollo e investigación en el sector educativo permitirá, reorientar la actual población estudiantil hacia una sociedad europea que genera experiencias, facilita la multiplicación de la información y desarrolla un nuevo capital humano basado en conocimiento,

- **Pobreza:** La Comisión Europea participa directamente en las acciones emprendidas por la UE en la estrategia 2020 que busca sacar aproximadamente a 20 millones de personas de la pobreza y de la exclusión social antes de 2020. Se deben establecer mayores fondos de financiamiento para las regiones o localidades más pobres e

impulsando proyectos de inserción social mejorando la educación, la jubilaciones, la asistencia sanitaria y la promoción de empleo, disminuyendo así la pobreza existente en la UE.

La heterogeneidad de los municipios existentes y la carencia de recursos necesarios para que los municipios desarrollen sus competencias, son uno de los principales obstáculos que presentan los ayuntamientos, para ello es necesario establecer mecanismos de participación que actúen conjuntamente con las instituciones comunitarias atacando eficazmente la pobreza que enfrentan las comunidades.

A través del Método Abierto de Coordinación (MAC) (2008) la UE trata *“además de eliminar la pobreza y la exclusión social, establecer pensiones viables y adaptadas, así como el desarrollo de una asistencia sanitaria y de cuidados de larga duración accesibles, sostenibles y de calidad, constituyen la base de dicho proceso para los próximos años”*.

El parlamento Europeo por su parte establece una nueva estrategia para el mejoramiento económica de los ciudadanos europeos. Según Zoppè, A. (2015; p.1) *“La gobernanza económica hace referencia al sistema de instituciones y procedimientos establecido para lograr los objetivos de la Unión en el ámbito económico, es decir, la coordinación de las políticas económicas a fin de fomentar el progreso económico y social para la Unión Europea y sus ciudadanos”*. Las estrategias de esta nueva gobernanza, tiende a basarse en una cooperación más activa y plural que incorpora tanto a los ciudadanos como a otras instituciones no gubernamentales en los procesos de toma de decisiones del ayuntamiento.

CAPÍTULO IV: La participación ciudadana

4.1. El concepto de participación ciudadana

La conceptualización por sí sola del término *participación* es abstracto, ya que de ella se derivan un sin número de preguntas que pueden resultar confusa en su definición. Por ello trataremos de delimitar la concepción de la participación según la línea de investigación¹³⁰.

Debemos aclarar que, el concepto de participación ciudadana, es un derecho constitucional¹³¹ de donde se abstraen dos clasificaciones según la función que cumplen (participación política y administrativa)¹³². La presente investigación, no se centra en la participación electoral ni de sufragio, es decir en la selección de los gobernantes (participación política), se trata, en la incidencia directa o indirecta de los ciudadanos sobre las funciones de los ayuntamientos específicamente en la toma de decisiones (participación administrativa). Decisiones que ejercen los gobernantes a lo largo de un periodo de gobierno.

“El término «participación ciudadana» recuerda fácilmente ese tipo de comportamiento activo del individuo que se encuentra implícito en el arquetipo de la democracia. Está asociación de conceptos, preñada de valores, puede inducir a la tácita conclusión de que el apropiado comportamiento «ciudadano» designa a un miembro integral de una determinada comunidad.”

Renate Mayntz (1964; p. 69)

Director emérito del Instituto Max Planck para el Estudio de las Sociedades.

¹³⁰ Sánchez M., M. (1983; p.37). “La «participación ciudadana», es algo de lo que todo el mundo habla, pero sobre lo que cada uno tiene una concepción muy diversa”.

¹³¹ Véase el Capítulo VII en relación al Marco regulatorio de la participación ciudadana España y Alemania

¹³² Ibáñez M., A. (2007; p.38). “Participar es tomar parte en un acto, proceso o asunto colectivo, de carácter decisorio o no, siempre que los participantes tengan una influencia o control real sobre la toma de decisiones, y actúen *uti cives o uti socius*”.

Así que, es en la participación donde subyace las ideas de ordenamiento y desarrollo social en función de satisfacer las necesidades humanas, individuales y colectivas. Son todavía vigentes las afirmaciones de McGregor, D. (1994; p.55) quien señala que *“no hay indicio de que sea mejor o una mayor participación que una menor. El grado de participación que resulta apropiado depende de diversos factores que incluyen el tipo de problema, las actitudes y la experiencia anteriores”*. En este marco referencial, los factores señalados deben ser considerados a la hora de arbitrar las soluciones del conflicto que surgen en la sociedades¹³³.

La participación ciudadana se presenta como un precepto legal que representa la expresión más clara del derecho humano de naturaleza política, además representa uno de los principios de organización de la Administración Pública. De acuerdo con Larios P., María (2003; p.31) *“La participación es un asunto público que constituye el autentico pilar del Estado democrático”*. La incorporación de los ciudadanos y las instituciones no gubernamentales en los asuntos públicos como en la toma de decisiones colectivas puede ser una alternativa para garantizar la democracia representativa en los ayuntamientos¹³⁴.

La incorporación de los ciudadanos y de las instituciones no gubernamentales en la praxis gubernamental, ya sea de forma individual o colectiva, permitirá que los ciudadanos se integren en la fiscalización, control y ejecución de las obras públicas tanto de los entes públicos como privados y modificando los aspectos políticos, económicos, educativo,

¹³³ Zimmermann, C. R. (2006; p.9) La participación de la sociedad civil debe extenderse desde su conocimiento de la legislación relativa a la conformación de las políticas públicas. Solo a través de esta integración entre ciudadanos y el gobierno, habrá posibilidades para garantizar realización de los derechos humanos.

¹³⁴ Font, J. y Blanco, I. (2006; p.33) *“La democracia parece vivir un momento dulce en todo el mundo”*. A pesar de ello, continúa existiendo de una insatisfacción creciente por parte de los ciudadanos en cuanto al funcionamiento de la democracia. Es decir, la poca capacidad que muestran los mecanismos democráticos en la resolución de los problemas de toma de decisiones.

sociales, culturales y ambientales de la región. Desde esta perspectiva práctica, Serra V., L. (2008; p.23) conceptualiza la participación ciudadana *“como una actividad práctica y reflexiva de reproducción y transformación de la realidad social, al mismo tiempo que desarrolla la identidad colectiva y la capacidad de autogestión del actor o sujeto social”*¹³⁵.

Como expone Font, J. y Blanco, I. (2006; p.17) *“Participación es cualquier actividad dirigida a influir directa o indirectamente en las políticas”*. Es decir, la participación se corresponde a la incorporación de los ciudadanos en los diferentes procesos sociales y políticos que se desarrollan en un ayuntamiento ¹³⁶, tales procesos conciernen a la planificación y descentralización de las funciones públicas. No obstante, se requiere de un esfuerzo mayor por parte de los ayuntamientos que incentive la participación ciudadana de forma voluntaria.

La participación ciudadana es un hecho social que surge como exteriorización de una necesidad colectiva, de manera que, cada sociedad la vive y la expone de acuerdo con el particular contexto donde se desarrolle.

En efecto, la participación ciudadana en su vertiente contextual resulta de modo que garantice los derechos fundamentales de una sociedad. Pero, además, la participación ciudadana ofrece un marco de valores compartidos, un compromiso social en función de una convicción general donde las capacidades, el conocimiento y las habilidades aportan las respuestas inherentes a los cambios sociales esperados.

¹³⁵ La participación ciudadana es, un componente clave de la “governabilidad democrática” o “buen gobierno”. Su ejercicio eficiente y oportuno otorga a las políticas públicas que han sido consensuadas con la ciudadanía la oportunidad de enriquecerse con sus aportes, además de dotarlas de la legitimidad que facilita su validez y su cumplimiento efectivo, Serra V., L. (2008; p.9-10)

¹³⁶ Según lo descrito en el Capítulo III sección 3.1 *los ayuntamientos*, juegan un papel fundamental en el establecimiento de los principios democráticos de una región, un papel de primer orden en la articulación de la participación ciudadana en los ayuntamientos.

Una sociedad que tiene como sistema político la burocracia ve limitados sus derechos humanos más básicos, reprimiendo así la motivación, la creatividad y la voluntad individual, ello ase imposible los objetivos de desarrollo de una sociedad. Por consiguiente, la implicación de los ciudadanos en la participación ciudadana se corresponde a una actitud activa ante la relación en la vida política, es decir, en las decisiones tomadas por el poder político. Jáuregui, G. (1994; p.113).

En relación con lo antes señalado, coincidimos con Zimmermann, C. R. (2006; p.1) quien indica que *“La participación es esencial para la realización de los derechos humana, para eliminar la pobreza y garantizar los medios de vida satisfactorios para todos. En este sentido, el Estado, al formular las políticas públicas y la legislación de referencia, debe estimular la participación activa de la sociedad civil”*.

4.1.1. Importancia de la participación ciudadana en los ayuntamientos

Muchos de los sistemas políticos regionales en la actualidad tienen un liderazgo piramidal donde las personas viven en sociedad regida por una autoridad estructuradas jerárquicamente, siendo que las decisiones son planteadas por la cúspide de esa pirámide y no en las bases sociales; este sistema piramidal lo vemos representado en todos los aspectos de la vida cotidiana como por ejemplo el hogar, las asociaciones, las organizaciones, los ayuntamientos entre otros¹³⁷. La estructura de mando en los ayuntamientos

¹³⁷ Ibáñez M., Antonio (2007; p.45). *“Los efectos limitados de la participación administrativa, tendente más que a decidir a influir en la toma de decisiones, con escasos riesgos para el poder establecido, permiten que algunas de sus formas o remedo de las mismas sean acogidas incluso en regímenes políticos autocráticos, como fachada ideológica”*.

mantiene y es mantenida por una cultura de obediencia que paralelamente reprime la participación de los ciudadanos en las decisiones comunes¹³⁸.

Como indica Jáuregui, G. (1994; p.114) *“La participación supone un valor democrático en sí mismo, considerado, en la medida en que constituye una expresión de la autonomía y, en definitiva, de la libertad del ser humano”*. Así, como hemos visto, la participación es el símbolo de la autonomía social que desde nuestra perspectiva complementa la estructura institucional y fortalece la gestión pública del ayuntamiento sobre los asuntos comunitarios¹³⁹.

De aquí, que la importancia de configurar a la participación ciudadana en un proceso de integración como un factor que garantice el desarrollo local, ello permitirá que las regiones alcancen una cohesión en lo económico, social y territorial; un crecimiento productivo basado en mecanismos de competitividad; optimizando el capital humano; y generando conocimiento e innovación.

Además, la importancia que adquiere la participación ciudadana en esta investigación, es en sí, la complementariedad de la democracia participativa a la participación política, Ibáñez M., Antonio (2007; p.45) y Jáuregui, G. (2000; p. 233)¹⁴⁰. La democracia participativa señalada, trata de resolver los conflictos a través de un proceso dinámico de legislación y mediante la creación de una comunidad política capaz de transformar individuos privados y dependientes en ciudadanos libres, e intereses parciales y privados en bienes públicos, Jáuregui, G. (2000; p. 237).

¹³⁸ Las estructuras piramidales en los ayuntamientos desnaturaliza mucho la participación ciudadana.

¹³⁹ Jáuregui, G. (1994; p.114) *“Si no se otorga a los ciudadanos el derecho a participar en los asuntos que les afectan, difícilmente podrá ser dueño de sí mismo”*.

¹⁴⁰ Jáuregui, G. (2000; p. 233) *“El elemento común viene determinado por el intento de forjar formas de actuación política participativa, mediante la implicación en la esfera pública y la intervención en los procesos de decisión del mayor número de ciudadanos posibles”*.

El avance más representativo de la participación en la UE es el Libro Blanco (2001; p.12), donde se indica que *“la democracia depende de la capacidad de los ciudadanos para participar en el debate público. Para ello, deben tener acceso a una información fiable sobre los asuntos europeos y estar en condiciones de seguir con detalle cada una de las etapas del proceso político”*. La importancia que se deriva del Libro Blanco está en el reconocimiento de la participación ciudadana como factor indispensable en la configuración de la democracia en Europa¹⁴¹.

Los Estados Miembros y la Comisión Europea han reconocido la importancia de las asociaciones como actores que participan en el desarrollo de las políticas públicas de los países miembros. Dichas aseveración se extrae de lo señalado en el Libro Blanco numeral 3.1 con el nombre *“Participación en la elaboración de las políticas”*, donde se indica que *“A nivel comunitario, la Comisión debe velar por la integración de las realidades y experiencias regionales y locales en la concepción de las propuestas políticas. Con este propósito, debería organizar un diálogo sistemático con las asociaciones europeas y nacionales de las Administraciones regionales y locales [...]”*¹⁴².

Ahora bien, la globalización ha obligado a las autoridades políticas ha mantener un proceso comunicacional permanente con sus ciudadanos, con el fin de adaptarse a las *exigencias globales* de desarrollo social.

La incorporación de mecanismos de participación establece una estrategia comunicacional efectiva, por ende, consideramos que la participación

¹⁴¹ El Libro Blanco Numeral 3.1. *“En 2001 se han realizado considerables progresos con la aprobación de nuevas normas que permiten a los ciudadanos un mayor acceso a los documentos de la Comunidad”*.

¹⁴² El Libro Blanco Numeral 3.1. *“Participación en la elaboración de las políticas”*. En el mismo numeral se señala igualmente que: La Comisión apoya los actuales esfuerzos por aumentar la cooperación entre estas asociaciones y el Comité de las Regiones. Por otra parte, el intercambio de personal y experiencias entre las Administraciones a los distintos niveles puede contribuir a un mejor conocimiento de los objetivos políticos, los métodos de trabajo y los instrumentos de unos y otros.

ciudadana no debería ser una figura aislada, sino una forma de interacción bidireccional que integra a grupos de participación o stakeholders en las gestiones gubernamentales¹⁴³. A este respecto, el Comité Económico y Social Europeo (CESE) está dando un gran avance en pro de la participación ciudadana desarrollando opiniones que legitiman las decisiones de la sociedad civil en asuntos de gestiones gubernamentales.

Según lo señalado en el seminario “*La democracia participativa en 5 puntos*” del CESE (2011; p.3) nos permite entender como la “*sociedad civil organizada [...] garantiza la representación más amplia posible de la sociedad, adoptando un enfoque pragmático y no exclusivo a la vez que estructuraba gradualmente sus relaciones con la sociedad europea*”. Este tipo de iniciativas demuestra la clara necesidad de organizar a la sociedad para que participe en el futuro de la UE. Dicho seminario dio como resultado la elaboración de un **Libro Verde** sobre la aplicación práctica del diálogo civil, permitiendo avanzar rápidamente hacia un verdadero bienestar social¹⁴⁴.

Concluimos, que la participación es un principio básico de ciudadanía, representado por las capacidades cognitivas que tienen las personas para influir en determinadas funciones del ayuntamiento. Este enfoque es coherente con lo señalado por Canyelles, J. M. (2011; p.88) “*Un sentido profundo de la participación y una voluntad para incentivarla habría de partir de una gestión del conocimiento que aporte datos significativos, a través de la explotación de la información relevante y los cambios de transparencia oportuna*”.

¹⁴³ Escudero P., G. (2010; p.27) sobre la definición de **Stakeholders** “*Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización (grupo de interés público, grupo de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes accionistas y otros)*”.

¹⁴⁴ CESE (2011) *La democracia participativa en 5 puntos* “*La historia del CESE nos ha enseñado que para crear y poner en marcha estructuras de diálogo nuevas y eficaces, se necesita una organización sólida, una continuidad institucional y estructuras permanentes [...]*”.

La transparencia oportuna, nos permitirá establecer mecanismos que legitimen el proceso en la toma de decisiones, y a su vez, mejorar las actitudes democráticas en la comunidad¹⁴⁵. Continuando con Canyelles *“Ni la participación sin datos ni los datos sin transparencia pueden aportar un proceso de mejor desde la responsabilidad de las partes”*.

4.1.2. Tipos de participación ciudadana

Proverbialmente se ha sistematizado la participación ciudadana básicamente desde diferentes perspectivas o tipología, las cuales están fundamentadas en diferentes elementos que la definen. Según Serra V., L. (2008; p.23-24) *“La participación ciudadana se compone de elementos “objetivos” como las actividades y sus resultados (leyes, políticas, servicios) y elementos “subjetivos” como el conocimiento, el sentimiento, los valores y las intenciones. Ambos componentes están interrelacionados y en procesos dinámicos de cambio”*. Esto nos conlleva a la definición de una tipológica particular íntimamente ligadas al los aspectos objetivos y subjetivos, en el contexto de la participación.

Desde la interesante perceptiva, consideramos lo antes señalado por Serra Vázquez., L., quien establece una tipología basada en la praxis de la gestión pública que contempla la participación ciudadana como un sistema que crea una dinámica relacional, la cual trata de mejorar la realidad existente en la región, definiendo los aspectos objetivos y subjetivos de la participación, sin importar el carácter formal e informal de la misma.

¹⁴⁵ Serra V., L. (2008; p.10) la participación por su parte permite *“El monitoreo de políticas y uso de recursos públicos contribuye a la transparencia y a la eficiencia de la gestión pública, es decir, mitiga la corrupción y el burocratismo en instituciones estatales. Por otro lado, se ha señalado que la participación ciudadana contribuye a la sostenibilidad de las políticas públicas, superando la coyuntura temporal de una administración de gobierno para constituirse en políticas de Estado a mediano y largo plazo, fortaleciendo el estado de derecho en un país determinado”*.

Figura 4-1

Tipología de la participación ciudadana

<p>Participación espontánea</p> <p>Se caracteriza por una débil interrelación entre lo ideal y lo material, una mínima elaboración subjetiva (fines, conocimientos, valores) y una actividad práctica errática.</p>	<p>Participación reflexiva</p> <p>Se define por tener una interrelación fuerte entre lo ideal y lo material, una máxima elaboración subjetiva y una práctica coherente con el discurso.</p>
<p>Participación mecánica</p> <p>Se define por una actividad de reproducción del sistema político existente, la actividad subjetiva es mínima en relación a la práctica, aceptándose acríticamente el <i>status quo</i>.</p>	<p>Praxis creativa</p> <p>Se define por la producción de nuevos resultados con una actividad subjetiva dinámica en íntima relación con la actividad práctica, resultando en un proceso de autoconstrucción integral del sujeto colectivo e individual.</p>

Fuente: Tomado de Serra V., L. (2008; p.24)

La participación espontánea: Es promovida por los miembros de una comunidad, cuando existe un problema común que afecta a una parte o a todos los ciudadanos de una comunidad, quienes tratan de solucionarlo por cuenta propia o proponen ideas a sus gobernantes para llegar a acuerdos consensuados sobre las posibles soluciones. Según Aguilar R., M. et al. (eds.) (2011; p.452) las personas que integran este tipo de participación no tienen claro los objetivos, es una relación causal e indiferente, no tienen deseos de hacer algo por la sociedad y suelen tener resultados nulos o poco productivos.

La participación mecánica: Se puede decir que es la esquematización de las interacciones que se producen dentro del propio sistema, donde la

subjetividad tiene un rol poco protagónico y la objetividad marca la jerarquía de la participación. Según Aguilar R., M. et al. (eds.) (2011; p.452) la participación se caracteriza por ser una repetición de modelos anteriores, la relación entre los integrantes del grupo son débiles y acríticas.

Participación reflexiva: Caracterizada por una alta subjetividad, las personas que integran un grupo de participación reflexiva suelen estar más integrados con los objetivos esperados por el colectivo, la discusión se focaliza en función de un objetivo. Las ideas no se dispersan, están agrupadas en función a un hecho en particular. Continuando con Aguilar R., M. et al. (eds.) (2011; p.452) la participación reflexiva se caracteriza por tener una alta claridad en los objetivos del grupo, ello establece una interacción alta entre los integrantes del grupo, quienes presentan características como: actitud crítica, solidaridad, mayor respeto y apertura a los cambios, esto se transforma en un impacto positivo en la localidad.

Praxis creativa: La participación con esta tipología, tienen un alto equilibrio entre la objetividad y la subjetividad. Los individuos que integran estos grupos son generadores de valores en una comunidad, sus ideas o propuestas transforman las acciones individuales en interacciones recíprocas, donde no se da cavidad a la repetición de modelos anteriores. En relación con esta tipología Aguilar R., M. et al. (eds.) (2011; p.452) señala que los individuos participantes se caracterizan por tener: una claridad en los objetivos planteados, promueven nuevas propuestas coherentes e inclusivas, garantizan el bien común, el respeto y el consenso. Ello se representa en un impacto positivo en la localidad de bienestar colectivo.

4.1.3. Niveles de la participación ciudadana

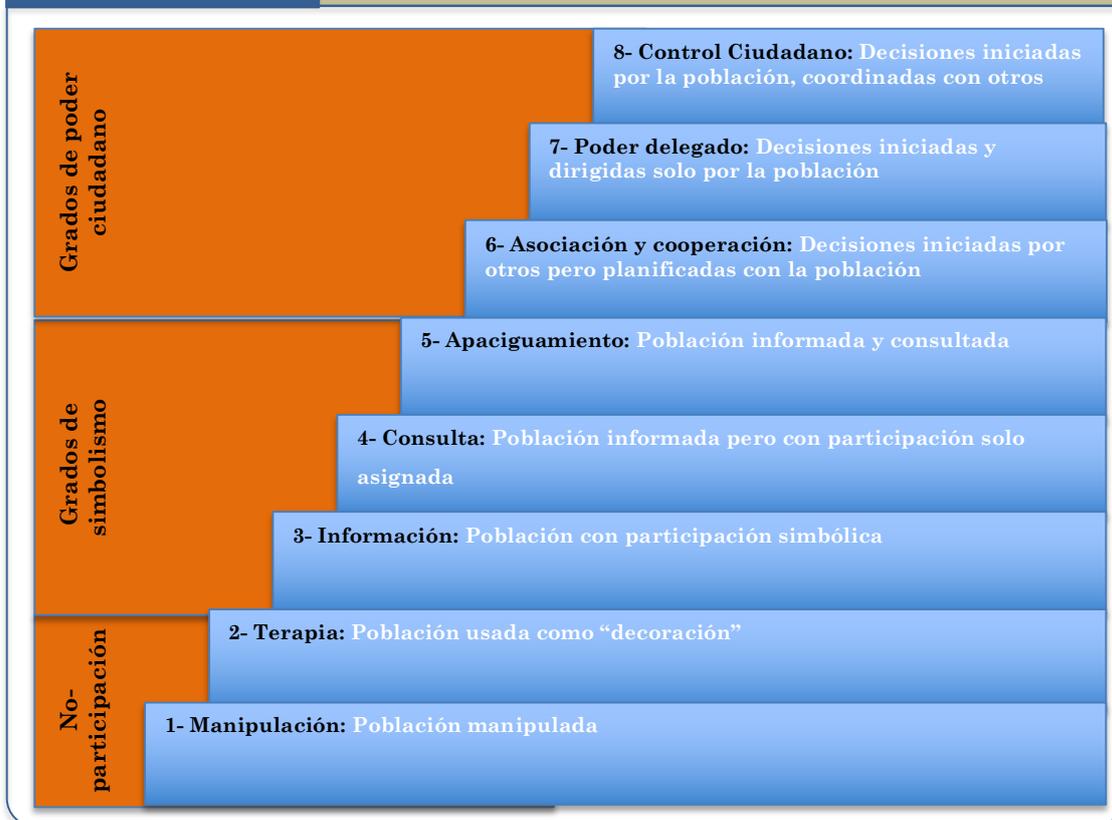
Los niveles de la participación ciudadana supone el grado o la intensidad en que se involucran los ciudadanos en los asuntos comunitarios. En una

realidad social existen diversos factores limitantes o influyentes, es decir, en los niveles de la participación se articulan un conjunto de factores internos (motivación, disposición, tiempo, etc.) y externos (economía, cultura, contexto, etc.) que influyen en los ciudadanos al momento de escoger la intensidad o los niveles de la participación los cuales se muestran, desde la *población manipulada* que es el nivel mas bajo hasta el *control ciudadano* que es el nivel mas alto.

Los niveles de la participación fueron desarrollados por Sherry R. Arnstein, quien ha planteado una lista escalonada de niveles para ilustrar de manera clara y entendible la complejidad de los procedimientos de participación. Según Arnstein, Sh. R. (1969; p.216) *“The heated controversy over “citizen participation,” “citizen control,” and maximum feasible involvement of the poor,” has been waged largely in terms of exacerbated rhetoric and misleading euphemisms. To encourage a more enlightened dialogue, a typology of citizen participation is offered using examples from three federal social programs: urban renewal, antipoverty, and model cities. The typology, which is designed to be provocative, is arranged in a ladder pattern with each rung corresponding to the extent of citizens’ power in determining the plan and/or program”*.

Figura 4-2

Los ocho peldaños de la escalera de participación ciudadana



Fuente: Tomado de Nanz, P. y Fritsche, M. (2012; p.24)

Los niveles de la participación son estructurados en tres vertientes: no participación, grados de simbolismo y grados de poder ciudadano. Una condición para el análisis y la operatividad de los niveles de la participación, es identificar los tipos de participación ciudadana que intervienen en cada vertiente. En todo caso habrá que tener en cuenta además las interrelaciones de los tipos de participación en cada nivel.

En efecto, como decíamos cada nivel de la participación ciudadana debe ser visto no solo por el título sino además se debe entender el porqué de la intensidad, es decir, las razones que las sociedades prefieren en un nivel más que en el otro. Una formaciones sociales concreta ofrecen un escenario

complejo en cuyo contexto existe la apatía y la indiferencia (social, política, económicamente, etc.) de los grupos menos favorecidos¹⁴⁶.

Desde la interpretación explicativa Nanz, P. y Fritsche, M. (2012; p.24) sostienen que, en este contexto es evidente que intervengan una serie de factores que actúan tanto en la estructura interna como en el medio ambiente de un proceso. Como consecuencia de ello, se recomienda un cuidado <Ojo de tigre> para la determinación de la idoneidad del enfoque participativo y ofrecer además un mayor control en los detalles supuestamente menores.

De acuerdo con estos niveles, se puede suponer una posible aportación para el ayuntamiento y para las comunidades. Con esta doble dimensión, estos criterios constituyen la matriz para la descripción del proceso de participación individual y la base para la adquisición de inventarios posteriores de sistematización global.

4.1.4. Elementos que caracterizan la participación ciudadana

Es desde la concepción de la participación ciudadana y de su contexto, donde nos situamos para definir los elementos vinculados con nuestra investigación. Esto se corresponde en definitiva a la consideración de diversos autores que han definido los elementos en función a hechos y situaciones particulares, siendo estos inherentes a los procesos de participación ciudadana.

¹⁴⁶ Arnstein, Sh. R. (1969; p.216) *“Debe tenerse en cuenta que la tipología no incluye el análisis de los obstáculos más significativos para el logro de los niveles auténticos de participación. Estos obstáculos se encuentran en ambos lados de la valla simplista del lado de los detentadores del poder, que incluyen el racismo, el paternalismo y la resistencia a la redistribución de poder en los que no tienen un lado que incluyen insuficiencias de infraestructura socioeconómica política de los pobres de la comunidad y de conocimientos, además de las dificultades de la organización de un representante y responsables ciudadanos del grupo en la cara de la futilidad, la alienación y desconfianza”.*

Lo antes indicado nos facilitará identificar los elementos que convergen entre diversas opiniones y autores, a su vez, nos permitirá finalmente identificar los elementos más representativos para un mejor entendimiento de la participación ciudadana, tanto del concepto en si como de su aplicación.

Según Vázquez, S. (2008; p.24) son:

- Elementos “objetivos” como las actividades y sus resultados (leyes, políticas, servicios).
- Elementos “subjetivos” como los conocimientos, sentimientos, valores e intenciones.

Según Avendaño, F. (2006; p.11) son:

- Es un grupo de personas que tienen intereses comunes y buscan solución en sus problemas y necesidades.
- Son personas que viven en la misma zona geográfica y que comparten valores, ideas, costumbres y concepciones semejantes en lo general.
- Estas personas suelen agruparse por afinidades de tipo religioso, cultural, gremial, ideológico, por parentesco u otros motivos.

Según Vroom, V. y Jago, A. (1990; p.64) son:

- Comparten con los miembros del grupo la toma de decisiones.
- Utiliza la consulta de ideas y respeta las capacidades de los demás.
- Señala directrices específicas a los miembros del grupo.
- Vocación de servicio, trabajo en equipo, orden y disciplina, delega responsabilidades.

- Tiene iniciativa innovación, visión de futuro y creatividad.
- Estas personas suelen agruparse por afinidades de tipo religioso, cultural, gremial, ideológico, por parentesco u otros motivos.
- Escucha y analiza seriamente las ideas del grupo.

Según Pastor S., E. (2009; p.70)¹⁴⁷ son:

- La función de la población y de las instituciones.
- El tipo de objetivo que se persigue.
- El método de trabajo.
- El conocimiento utilizado.
- El rol profesional.
- El tipo de proyecto.

Los elementos antes mencionados representan las diferencias que los autores presentan a la hora de caracterizar los elementos de la participación, aunque desde un cuadro comparado pudimos concluir que existen algunos elementos que son comunes entre los autores. Esto nos ha permitido contrastar los elementos del liderazgo distribuido que veremos más adelante y que desarrollaremos para el Capítulo VII sobre los elementos vinculantes.

¹⁴⁷ Pastor S., E. (2009; p.70) *“En éste sentido los elementos que caracterizan la participación desde un enfoque de desarrollo humano y que contribuyen a diferenciar modelos de política social en el ámbito local”.*

4.2. Dimensión de la participación en los ayuntamientos

4.2.1. La participación ciudadana en las políticas públicas del ayuntamiento

Como ya hemos señalado en el Capítulo III “*Las políticas regionales en la Unión Europea, tiene un sentido y un alcance multidimensional, donde son concebidos a los ayuntamientos como actores centrales en proceso de cohesión regional*”. La forma en que los ciudadanos inciden en el ayuntamiento es canalizado a través de las políticas públicas locales. Esta forma de reciprocidad funcional da lugar a entendimiento y convivencia entre los ciudadanos y el ayuntamiento. En efecto, las políticas públicas son el resultados de la adopción de determinadas medidas que serán implementadas por el ayuntamiento en la toma de decisiones.

«El gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo».

Abraham Lincoln

*(19 de noviembre de 1863), Discurso de Gettysburg
en Vidal Manzanares, César (2010; p.178)*

La apuesta por un vínculo permanente entre la sociedad civil organizada y la administración pública local, en la actualidad ello cobra mayor fuerza y sentido. Como expone Patelli, A. J. (2014; p.15) “*Las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo el gobierno, para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios*”.

La presencia constante de problemas sociales y su repercusión en el desarrollo de las comunidades, hace que no podamos desentendernos de ellos ni siquiera desde las posiciones *políticas* o *no políticas*, ya que la

sociedad civil seamos o no residentes permanentes¹⁴⁸, evoluciona más por la confluencia de ideas innovadoras implementadas a través de la gestión pública.

Por una parte, asistimos a un replanteamiento en la forma de concebir la democracia participativa en las instituciones locales, esto es necesario para entender los cambios que están ocurriendo y que afectarán el desarrollo de las políticas públicas en el presente y futuro próximo¹⁴⁹. Según Jáuregui, G. (2000; p.241) *“No basta con someter la acción del gobierno al control de las leyes. Una cosa es la producción normativa y otra muy diferente la formulación de las políticas públicas necesarias para la consecución de los objetivos gubernamentales”*.

Las políticas públicas de participación representan la configuración de estrategias política de los gobernantes, las cuales son necesarias en los procesos de toma de decisiones.

Una de las observaciones que, desde nuestro punto de vista, da valor a las políticas públicas de participación ciudadana en la actualidad es el carácter interdisciplinario que poseen. Como señala Parsons, D W. (2007; p.62) *“Las políticas públicas y los problemas públicos atraviesan las fronteras o líneas de demarcación, y el desarrollo de los estudios de políticas públicas se convertirán en características intrínsecas a todas las ciencias sociales”*.

¹⁴⁸ Parsons W. (2012; p.52). *“Así, se puede hacer un diagrama sobre la evolución de la ciencia de las políticas públicas en función del deseo de tener un gobierno erudito, es decir, la adquisición de los hechos y el ‘conocimiento’ acerca de los ‘problemas’ de manera tal que se formulen ‘soluciones mejores’”*.

¹⁴⁹ Canto C, M (2008; p.19) *“[...], pareciera que basta con llevar a la práctica la democracia participativa para que en una suerte de automatismo se genere el desarrollo”*.

La interdisciplinariedad que adquiere las políticas públicas, cruza los límites de las soluciones tradicionales, la participación ciudadana establece un resurgimiento de oportunidades sostenibles e idóneas para la toma de decisiones. De acuerdo con Pastor S., E. (2009; p.67) “[...], la validez de un procedimiento de toma de decisión resulta a veces más importante que la propia decisión, porque esta validez se mide a menudo por la racionalidad y lo apropiado del procedimiento. Solo la participación pública convierte una decisión técnicamente acertada en una decisión socialmente acertada y aceptada”.



Fuente: elaboración propia tomado de tomado y adaptado de Patelli, A. J. (2014; p.15)

Es claro, que en la actualidad el escenario político plural ha incrementado los mecanismos de participación ciudadana. No obstante, perduran graves problemas sociales aún sin resolver que saturan la agenda pública, ello se

corresponde a la obsolescencia de las políticas públicas¹⁵⁰, que en materia de participación ciudadana suelen modificarse burocráticamente y en muchos casos la solución no se enfoca en el problema en sí¹⁵¹. La configuración de las políticas públicas se deben iniciar, a través de la detección del problema, el cual tiene diversas fases que se transitan hasta eliminar, atenuar o transformar ese problema, Patelli, A. J. (2014; p.15)

Consideramos, que incorporar a los ciudadanos en los procesos de creación de políticas públicas de participación, permitirá innovar y a su vez, establecerá las condiciones necesarias que garanticen el bienestar social. La semilla del análisis moderno de las políticas públicas se encuentra en la noción de que la sociedad debe mejorar las <técnicas> para conducir un sistema capitalista con el fin de hacerlo <más eficiente> mediante la <gestión inteligente>, Parsons W. (2012; p.46). Este argumento sostiene que la sociedad puede impulsar nuevas estrategias innovadoras de gestión gubernamental que dé cabida a políticas públicas capaces de fomentar la eficiencia del ayuntamiento en pro del bienestar social.

4.2.2. La dinámica de la participación ciudadana en la toma de decisiones

Los procesos tradiciones de toma de decisiones se edifican en función a un modelos mentales de las personas que lo ejecutan, quienes aplican una forma lúdica de acierto y desacierto para llegar a la decisión que considera

¹⁵⁰ Parsons W. (2012; p.48). “Una política pública también podría ser algo que carece de un fin pretendido y que, sin embargo, se lleva a cabo en la práctica de la implementación o administración”.

¹⁵¹ El establecimiento de una nueva configuración de la función pública ha sido lenta y poco efectiva, en ella ha imperado la burocracia y el deservicio a las necesidades sociales. Según Parsons W. (2012; p.43). “La administración pública como marco para el análisis de la burocracia en los sistemas políticos democráticos liberales tuvo auge en el período en que el servidor público era visto como un funcionario implicado en la consecución racional de los intereses públicos definidos por el proceso político”.

es la más adecuada¹⁵²¹⁵³. Aunque, los resultados sean acertados o no, son tomados como insumos o aprendizaje. Todo esto subyace en la toma de decisiones tradicionales en cualquier ámbito. Es claro, que las experiencias se construyen en este juego de acierto y error, pero ello solo es una parte del conocimiento para la toma de decisiones.

Los métodos e instrumentos que actualmente se utilizan para la toma de decisiones a la hora de hacer frente a la complejidad que caracteriza al ayuntamiento son insuficientes, esto se debe a que en términos generales tenemos un conocimiento muy básico en lo que al comportamiento humano individual y colectivo en la toma de decisiones se refiere y aun más, en el funcionamiento del cerebro¹⁵⁴ y su estructura compuesta por: **(Corteza sensorial** <percepción de los signos sociales>, **La amígdala** <significado emocional de los estímulos> y **La corteza pre-frontal ventromedial** <toma de decisiones y razonamiento social>)¹⁵⁵. Braidot, N. (2012; p.2).

¹⁵² Francés G., F. J.; García G., J. T. y Santacreu F., Ó. A. (2007; p.25) “*La batería tradicional de mecanismos participativos posee una escasa capacidad de influencia real en los resultados de la acción participativa. La mayor parte de los existentes capacitan para la recepción de información y consulta de los actores sociales implicados, que generalmente adoptan la forma de colectivos ciudadanos organizados, pero rara vez posibilitan su influencia en la toma de decisiones*”.

¹⁵³ Este tipo de prácticas lúdicas ha dejado una experiencia pero también es claro que ha dejado resultados que han afectado a las sociales. Resultados que en muchos casos han creado en los ciudadanos un sabor de desconfianza, apatía y muy poca motivación para la participación en las decisiones públicas que le son inherentes.

¹⁵⁴ Bonete P., E (2010; p.122) “*El papel que puede desempeñar hoy la Neuroimagen en la toma de decisiones es de suma importancia, y cada vez será mayor*”.

¹⁵⁵ Dehaene, S. (2014; p.146) “*Gracias a las imágenes cerebrales, en la actualidad comenzamos a dilucidar qué redes neuronales sostienen la distribución de la información y la estimación de la confiabilidad. Siempre que desplegamos nuestra competencia social, los sectores más anteriores de la corteza prefrontal, en el polo frontal y en la línea media del cerebro (dentro de la corteza prefrontal ventromedial), se activan de manera sistemática. A menudo también se producen activaciones posteriores, en una región situada en la unión entre los lóbulos parietal y temporal, así como a lo largo de la línea media del cerebro (el precúneo). Estas áreas distribuidas forman una red a escala del cerebro, muy interconectada con poderosos tractos de fibra de larga distancia, que involucran la corteza prefrontal como un nodo central. Esta red ocupa un lugar prominente entre los circuitos que se encienden durante el descanso, siempre que tenemos algunos segundos para nosotros mismos: espontáneamente volvemos a este sistema de “modo por defecto” de seguimiento social en nuestro tiempo libre*”.

Continuando con Braidot, N. (2012; p.6). *“El conocimiento previo y la experiencia reorganizan los circuitos cerebrales y agilizan el proceso de toma de decisiones cuando estas son complejas, y lo mismo sucede con los mecanismos emocionales, que son mucho más potentes de lo que se creía”*.

Por tanto la realidad del pensamiento individual en la toma de decisiones, no puede ser entendida de forma fragmentada, desvinculada del conjunto de aspectos internos (no consientes) compuestos por la articulación de las diversas regiones cerebrales y externos (consientes) compuesto por la articulación del contexto, el comportamiento y la situación. Desde este criterio Dehaene, S. (2014; p.146) señala que *“Lo más notable es que, como se esperaría de la hipótesis de toma de decisiones sociales, muchas de estas regiones se activan cuando pensamos en nosotros –por ejemplo, cuando hacemos una introspección acerca de nuestro nivel de confianza en nuestras propias decisiones”*.

Si contrastamos lo antes indicado con lo que la participación debería ser encontramos una gran brecha de tipo conceptualista y pragmático. Nos apoyamos en la definición de Avendaño, F. (2006; p.11) *“La participación es entonces un proceso social por medio del cual la población organizada accede conscientemente a la toma de decisiones en las cuales está involucrada, con miras al bien común de la localidad”*.

Lo señalado por Avendaño responde en parte a lo que a dinámica de participación en la toma de decisiones se refiere. Según varios estudios de la neurociencia se han descubierto que la conducta humana no es tan consiente como se creía, esto se debe a que en muchos de los casos las decisiones son tomadas en gran parte de forma no consiente, es decir, el cerebro¹⁵⁶ se

¹⁵⁶ Broncano R., F. (1998; p.40) *“El cerebro es un sistema que explota la información que se produce tanto en las estructuras internas como en las estructuras externas con las que interactúa”*.

anticipa, tomando decisiones segundos antes de que seamos conscientes de ello. Braidot, N. (2012; p.7).

Podemos decir que el papel de la participación no consiente determina la articulación del pensamiento frente a una racionalidad consiente, que es dependiente en gran medida del conocimiento, la experiencia la comunicación y las emociones que contribuye de manera determinante en la dinámica de la toma de decisiones. Según Dehaene, S. (2014; p.145) “*La toma de decisiones óptima requiere que cada fuente de información, tanto la interna como la externa, sea sopesada, de la manera más precisa posible, en función de una **estimación de su confiabilidad**, antes de que todos los datos se ajunten en un único espacio de decisión*”¹⁵⁷.

Por eso, siendo la articulación de diversos aspectos individuales lo que nos caracteriza y nos diferencia de otras personas. Los conflictos que se generan entre dichas diferencias individuales en la toma de decisiones no necesariamente dividen sino que simultáneamente también pueden unir y enriqueciendo la dinámica de la participación, a través del conocimiento colectivo.

El conocimiento colectividad en que la racionalidad reivindica su papel como característica principal para lograr ese orden decisorio en las comunidades, solo es posible por la existencia previa de los grupos de interés. No olvidemos que integración cognitiva, compromiso ético e interés común son elementos constitutivos de la motivación colectiva; aspecto importante para la interpretación de las dinámicas sociales de la participación en la toma de decisiones. Dehaene, S. (2014; p.145) “*El desarrollo de esta interfaz social nos permitió cosechar los beneficios de un algoritmo de toma de decisiones*

¹⁵⁷ Ibarra, P (2007; p.51) “*En un proceso participativo, los ciudadanos adquieran conciencia de que tienen sentido expresar su voluntad en la medida en que la misma ha sido tenida en cuenta, y que, por tanto, ese proceso pueda conducir hacia el empoderamiento y en última instancia hacia el logro de los intereses generales, [...] está basado en la confianza*”

colectivas: al comparar nuestro conocimiento con el de otros, llegamos a mejores decisiones”.

Ahora bien, esto significa que la dinámica de la participación ciudadana en la toma de decisiones se inicia con el conocimiento colectivo y su interacción que facilita la detección de los problemas relevantes, con la comprensión del origen del problema, hasta llegar a la formulación o reformulación de las políticas públicas que propiciarán soluciones sostenibles. Según Pastor S., E. (2009; p.25) *“La participación aporta sustantivos beneficios a la dinámica organizacional y comunitaria al proporcionar una progresiva adecuación del funcionamiento de las instituciones, romper la apatía y desconfianza ciudadana, ofrecer a los representantes herramientas para evaluar y mejorar la gestión de los asuntos públicos, permitir a la ciudadanía reconquistar y recuperar el espacio público, generar capital social, potenciar sentimientos comunitarios; permitir que la <política se socialice> y reforzar las decisiones a adoptar o incluso, adoptadas”.*

Identificar claramente esta dinámica de la participación ciudadana¹⁵⁸ en la toma de decisiones puede conducir a una mejor gestión pública, permite dar soluciones sostenibles a la compleja diversidad social de una región y a su vez, se construyen una nueva innovación democrática sobre bases sólidas. Esta nueva visión política de los gobiernos locales exige, entre otras cosas, la creación de instrumentos que relegitimen la toma de decisiones políticas por parte de los gobernantes mediante una profundización en la democracia local, Calvo V., J. (2011; p.36).

¹⁵⁸ Pastor S., E. (2009; p.24) *“Apostar por la participación ciudadana supone iniciar el camino para resolver, de manera dinámica, los problemas que afectan a las capacidades de representación, gobernabilidad y legitimidad en las democracias actuales”.*

4.2.3. El presupuesto participativo

La garantía financiera de la participación ciudadana, la vemos representada claramente a través del **Presupuesto Participativo (PP)**, el cual, varía de un país a otro, ello hace difícil identificar el significado que puede tener para algunos sistemas sociales¹⁵⁹. Aunque, algunos autores concuerdan con que el presupuesto participativo es un instrumento utilizado para tomar decisiones político-técnicas para la elaboración del presupuesto municipal y donde los ciudadanos participan activamente en dicha decisión¹⁶⁰. Básicamente, cualquier persona interesada puede participar en el proceso de participación y las recomendaciones sobre el uso de las finanzas municipales propuestos¹⁶¹. Calvo V., J. (2011; p.36) y Nanz, P. y Fritsche, M. (2012; p.45).

El PP se ha constituido en el ámbito de la administración local como un espacio importante para la democracia directa y participativa,¹⁶² donde los ciudadanos pueden deliberar y opinar sobre las decisiones relacionadas con el presupuesto público. La conformación de una ciudadanía activa en la gestión pública facilita la integración social y la innovación democracia¹⁶³. Calvo V., J. (2011; p.36) apunta que *“La democracia participativa local configura un escenario muy distinto al de la participación en la democracia representativa tradicional, siendo aquella configuración la que dispone el*

¹⁵⁹ Nanz, P. y Fritsche, M. (2012; p.45) *“En primer presupuesto participativo surgió a finales de los ochenta en brasileña de Porto Alegre y en Christchurch, Nueva Zelanda. [...] Ambos modelos se utilizan ahora en todo el mundo en muchas ciudades y pueblos, pero sobre todo en América Latina y Europa”*.

¹⁶⁰ Francés G. F. y Carrillo, C. A. (2008; p. 13) *“La intención principal del Presupuesto Participativo es insertar en el ciclo anual presupuestario procedimientos de democracia directa.*

¹⁶¹ Calvo V., J. (2011; p.36) *“En efecto, es en dicho ámbito donde los ciudadanos adquieren un mayor contacto con la representación política o con el personal técnico de la Administración, así como donde se materializan normalmente los servicios del Estado y donde los ciudadanos se organizan en redes de cotidianidad”*.

¹⁶² Telleria I. (2007; p.191) el sentido de la democracia participativa es *“generar procesos para que las personas reconozcan y reconstruyan su propio espacio social dotándoles de mayor poder y capacidad de incidencia en la esfera pública para transformar su realidad”*.

¹⁶³ La innovación democrática, por tanto, abarca diferentes formas de participación dentro de los cuales encontramos el presupuesto participativo.

marco adecuado para el desarrollo de procesos de innovación democrática local tales como el de los Presupuestos Participativos”.

La gestión del ayuntamiento se ve mejorada con el PP, debido a que proporciona una mayor transparencia y credibilidad ante la sociedad, además, facilita la comunicación entre la administración pública y los ciudadanos/as, estableciendo un proceso abierto que legitima la gestión del alcalde y sus concejales, ampliando la participación representativa y no limitándola solo a una acción de voto. Telleria I. (2007; p.185) *“De hecho la democracia representativa como fórmula moderna de resolver el <gobierno de todos> hace del individualismo, una persona un voto, su piedra angular. Por eso tal vez uno de los retos definitivos de la democracia participativa sea la de integrar la individualidad con la comunidad”.*

Además, el PP promueve la reflexión activa y la solidaridad por cuanto todos los ciudadanos/as tienen la oportunidad de conocer y dialogar sobre los asuntos financieros del municipio. Las formas en que los ciudadanos/as participan en el presupuesto municipal en Europa se corresponde a tres grandes modelos los cuales son presentados en la tabla siguiente.

Figura 4-4

Modelos de participación política en Europa

	Modernización participativa (Alemania)	Democracia Participativa (España e Italia)	Democracia de Proximidad (Francia, Bélgica y Portugal)
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta sobre finanzas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones de parte del presupuesto municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión no vinculante sobre las necesidades del distrito o la ciudad
Dimensión política	<ul style="list-style-type: none"> • Sin objetivos redistributivos • Fuerte modernización administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de justicia redistributiva • Control político sobre una parte pequeña del gasto público 	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad sin redistribución • Gestión micro-local
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Consultivos • Existen algunas reglas, pero • Baja calidad de la deliberación 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación a la toma de decisiones: cogestión • Reglas claras y alta calidad deliberativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultivos • No hay reglas claras, baja • Calidad deliberativa
Ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> • Baja autonomía procedimental 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía procedimental media y alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja autonomía procedimental
Control político	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas media • Transparencia media 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas fuerte • Transparencia fuerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa rendición de cuentas • Poca transparencia

Fuente: Elaboración propia tomado de

Desde un punto de vista de ciudadanía el presupuesto participativo fomenta la reflexión activa en la sociedad, las comunidades pueden dialogar sobre temas presupuestarios que demandan la sociedad¹⁶⁴. Calvo V., J. (2011; p.81) “[...], *la ampliación del marco participativo a través de la elaboración de estos Presupuestos determina el surgimiento de posibilidades efectivas de co-participar en la definición del presupuesto público, quedando así fortalecida la corresponsabilidad pública en torno a un espacio que puede empezar a verse como común*”.

El ciclo del PP cuenta con diversas etapas para su implementación, en estas, las decisiones son tomadas en función a una propuesta política, con un análisis técnico, donde los ciudadanos son parte incluyente del proceso. El debate y las consultas entre las partes permite el establecimientos de las bases de una planificación de lo público atendiendo a los requerimientos sociales de mayor prioridad, es así como el ayuntamiento da entrada a la innovación democrática.

Estos procesos de innovación democrática requiere ser clasificado en función a diversas dimensiones de la participación, que según Francés G. F. y Carrillo, C. A. (2008; p.13) son: *“inclusividad (grado de apertura a la participación de ciudadanía no organizada), intensidad (grado pedagógico de los procesos), e influencia (capacidad ejecutiva de los procesos)”*.

Es así como la inclusión determina el grado en que las personas pueden formar parte en la creación del presupuesto participativo. El grado esperado en la inclusividad está representado por una apertura a la ciudadanía en

¹⁶⁴ Es impórtate señalar, que la reflexión activa de la sociedad requiere de una gran dosis de transparencia y honestidad, esto permite construir un ambiente más sincero, integrador y proactivo en la participación ciudadana.

general, en este nivel los ciudadanos tienen la capacidad de tomar decisiones y cuentan con la aprobación del ayuntamiento para ello¹⁶⁵.

En el caso de la dimensión de intensidad se corresponde a la forma en que interactúan los actores ayuntamiento y ciudadanía en el intercambio de información a través de una serie de mecanismos de discusión que desarrollen acciones participativas en la toma de decisiones del presupuesto participativo¹⁶⁶, Francés G. F. y Carrillo, C. A. (2008; p.15).

Como última dimensión, tenemos la influencia. Puesto que la participación es un hecho social, requiere de una influencia necesaria para que sea tomada en cuenta por la misma sociedad. Esta influencia se representa al igual que las anteriores dimensiones en grados, que van desde una influencia única y exclusiva del gobierno, hasta una influencia que resulta de la articulación entre el ayuntamiento y los ciudadanos¹⁶⁷.

En relación con esta última dimensión Francés G. F. y Carrillo, C. A. (2008; p.17) señala que *“Presupuestos Participativos en los cuales los y las participantes disponen de la influencia suficiente como para tomar decisiones vinculantes para la puesta en marcha o la concreción de políticas públicas. En este nivel podríamos hablar ya en términos de empoderamiento de las personas participantes, por cuanto el proceso deliberativo conduce no solo al consensos o acuerdos respecto al bien común, sino que además estos*

¹⁶⁵ En relación al grado más ambicioso de **inclusividad** Francés G. F. y Carrillo, C. A. (2008; p.15) señalan que *“no se perseguiría tanto alcanzar una capacidad representativa de los y las participantes respecto al conjunto de la población (lógico a la que obedece en muchas ocasiones la participación a través de asociaciones), sino más bien alcanzar un conjunto de la población implicado en la resolución de problemas que afectan a la esfera pública del municipio”*.

¹⁶⁶ Francés G. F. y Carrillo, C. A. (2008; p.16) *“Un nivel mayor de **intensidad** lo encontraríamos en aquellas experiencias que posibilitan que los y las participantes puedan expresar opiniones y preferencias”*.

¹⁶⁷ Francés G. F. y Carrillo, C. A. (2008; p.17) *“El nivel más ambicioso de influencia se situaría en la conformación de procesos participativos que sentaran una relación horizontal y simétrica entre participantes y gobierno, plasmado en fórmulas de co-gobierno de la acción pública por parte de los y las participantes”*.

consensos se plasman en decisiones ejecutivas a partir de la existencia de un compromiso institucional de llevarlas a cabo”.

Como vemos, el Presupuesto Participativo hablan de dinero, pero también de nuevos espacios de participación, de profundización democrática en la vida local, de participar para decidir. Hablan en definitiva de apropiación de los asuntos públicos por parte de la ciudadanía, lo que en el fondo constituye una sociedad más organizada y preocupada por los contextos políticos, económicos y sociales de su municipio¹⁶⁸.

4.2.4. Limitaciones a la participación ciudadana

La problemática que se deriva de la participación ciudadana se corresponde a una situación del interés particular que privan sobre el interés común¹⁶⁹. Según Jacobs L. A. (1997; p.25) *“The truth is that many people in our society have no interest in political participation; this is not so just because presently our political institutions do not encourage it but also because people just do not regard it as an important priority in their lives”.*¹⁷⁰ Esto nos indica, que tanto la sociedad como las organizaciones siguen una amplia gama de planes particulares los cuales generan desacuerdos y conflictos a la ahora de

¹⁶⁸ Francés G. F. y Carrillo, C. A. (2008; p.23) *“[...] allí donde se han implementado los Presupuestos Participativos parecen disponer de un contexto proclive a los mismos, es decir, un tejido social relativamente vertebrado que permite la activación de las acciones que comporta la puesta en marcha del Presupuesto Participativo. Esto no necesariamente significa un sector asociativo fuerte, pero sí al menos una red social con cierta capacidad organizativa”.*

¹⁶⁹ Jacobs L. A. (1997; p. 25) *“Can these people be compelled to participate in democratic decision-making? The participatory model emphasizes the voluntary dimension of participation; people can refuse to participate if they so choose. But this raises serious questions about who is getting educated about the common good and whether this genuinely is the common good”.*

¹⁷⁰ Koenes, A. (1995; p. 126). *“El planteamiento de la situación constituye un paso clave y crucial para todo proceso de toma de decisiones; si ese paso no se realiza a conciencia y previendo todos sus matices e implicaciones, existe un riesgo muy alto de que la decisión no sea la correcta, o que, en el mejor de los casos, no sea la óptima para los intereses de la empresa”.*

implementar un modelo de participación ciudadana que involucre al colectivo en la toma de decisiones.

Es muy probable que muchas personas en las sociedades actuales no quieran realizar un sacrificio de participar, por lo que nos preguntamos *¿Quiénes son los que se están involucrando? y ¿Hasta cuando se van ha involucrar?*. En cierto sentido, la participación en si puede significar un sacrificio personal y grupal que limitaría la capacidad de involucrarse y de involucrar a otras personas en la toma de decisiones de la organización pública. El síndrome del sacrificio limita las capacidades de crear resonancia, para desarrollar un clima emocional que fomenta el rendimiento y de asumir mayor responsabilidades. Mckee, A. (2007; p.14).

Desde la psicología lo que puede dar fin a la condición de no involucrarse se debe a la frustración que genera la dependencia. Para McGregor, D. (1994; p.25) *“De manera análoga, la independencia produce satisfacción. Pero esta, debe ser orientada”*.

Otro de los aspectos que queremos mencionar, se corresponde a la desconfiguración de la participación, es decir, cuando el concepto se polariza con el fin de abolir el poder del estado para dar entrada a la opinión magnánima de un grupo de personas y solo se consideran a las personas externas como una intromisión en lo público, eliminando lo que debería ser un referente colectivo¹⁷¹. Según Telleria I. (2007; p.187) *“La pérdida de buena parte de los referentes colectivos como el de clase social o comunidad política, junto con la desaparición de los <grandes relatos> no nos han hecho a las personas mejores ciudadanos entendidos estos como personas*

¹⁷¹ McGregor, D. (1994; p.123) el riesgo dado en la práctica de la participación hace que muchos gerentes y líderes no consideren a la participación un modelo de gestión adecuado, ya que el miedo inminente viene por la participación de los subordinados en asuntos que no le competen o que los gerentes no admiten participación”.

responsables y activamente participantes de la vida pública, sino mejores consumidores”.

La incorporación de la participación ciudadana a través de la tecnología de la información TIC puede significar un verdadero impacto en la administración pública local y a su vez, en la sociedad¹⁷², lo que según Ramió, C. (2009; p.277) es conocido como *“eufronosis de la Administración”*. Para el autor, esto se debe, a que las organizaciones locales modernas que implementan las TICs, se caracterizan por ser muy participativas, muy permeables en la participación ciudadana, más relacional y se desarrolla en distintos escenarios.

Así concluimos, que tampoco son ajenos a las consecuencias de las limitaciones de la participación ciertas exigencias del desarrollo social, dirigidas hacia una verdadera democracia participativa. La apertura de nuevos espacios de deliberación y participación requieren de un movimientos de concienciación y de lucha no solamente por ser protagonistas en la construcción de una democracia participativa, sino también, en el desarrollo de la ciudad que no tienen por qué ser ajena la una de la otra. En este orden de ideas Canto C, M (2008; p.19) señala que *“En las experiencias más avanzadas, como las del presupuesto participativo, se reconoce que si bien se ha podido incrementar el margen de rendimientos de los recursos destinados a la provisión de servicios, no se han aumentado los recursos para el desarrollo. Parece entonces que estamos ante la necesidad de actuar tanto en el nivel de la democracia como en el del desarrollo”*.

¹⁷² Ramió, C (2009; p.281) *“Todo lo que estamos haciendo en la Administración Pública con tecnología no tiene un impacto técnico, no tiene solo un impacto en el nivel de gestión, tiene un impacto tremendamente político”*. Como dato referencia el autor señala que en Estados Unidos de América los legisladores que tienen cierto conocimiento sobre las TIC no llegan al 10%.

4.3. La participación ciudadana en la Unión Europea

4.3.1. Directrices generales de la participación ciudadana en la Unión Europea

La participativa ciudadana es un derecho democrático de la sociedad, el cual se encuentra consagrado en el Tratado de la Unión Europea (TUE) (2010; p.23), en los artículos 10 y 11. Siendo que en el artículo 10 en su numeral 4 hace mención directa al derecho que tienen todos los ciudadanos a “[...], *participar en la vida democrática de la Unión*”¹⁷³. Igualmente, La inclusión de los partidos políticos como garantes de la voluntad ciudadana, señala el gran sentido de democratización que persigue el TUE señalando lo siguiente numeral 5 “*Los partidos políticos a escala europea contribuirán [...], a expresar la voluntad de los ciudadanos de la Unión*”.

Las instituciones como representantes de la participación ciudadana le otorga a la misma un carácter de obligatoriedad en el proceso de integración, en el TUE en su artículo 11 numeral 1 y 2 se señala que “*Las instituciones darán a los ciudadanos y a las asociaciones representativas, por los cauces apropiados, la posibilidad de expresar e intercambiar públicamente sus opiniones en todos los ámbitos de actuación de la Unión*”, y “*las instituciones mantendrán un diálogo abierto, transparente y regular con las asociaciones representativas y la sociedad civil*”.

En concordancia con el artículo 11 del TUE, sobre la institucionalización de la participación, está el artículo 20 del Tratado de Funcionamiento de la

¹⁷³ Tratado de la Unión Europea Artículo 10 en el mismo artículo se señala igualmente que Numeral 1. El funcionamiento de la Unión se basa en la democracia representativa. Numeral 2. Los ciudadanos estarán directamente representados en la Unión a través del Parlamento Europeo. Numeral 3. Los Estados miembros estarán representados en el Consejo Europeo por su Jefe de Estado o de Gobierno y en el Consejo por sus Gobiernos, que serán democráticamente responsables, bien ante sus Parlamentos nacionales, bien ante sus ciudadanos.

Unión Europea (TFUE) (2010; p.57), el mismo indica que *“Todo ciudadano de la Unión podrá dirigirse por escrito a cualquiera de las instituciones u organismos contemplados en el presente artículo o en el artículo 13 del Tratado de la Unión Europea en una de las lenguas mencionadas en el apartado 1 del artículo 55 de dicho Tratado y recibir una contestación en esa misma lengua”*.

Asimismo el mismo artículo 11 establece la complementariedad entre democracia participativa y el modelo europeo de sociedad representativa. Siendo que, en su numeral 4to se indica que *“Un grupo de al menos un millón de ciudadanos de la Unión, que sean nacionales de un número significativo de Estados miembros, podrá tomar la iniciativa de invitar a la Comisión Europea, en el marco de sus atribuciones, a que presente una propuesta adecuada sobre cuestiones que estos ciudadanos estimen que requieren un acto jurídico de la Unión para los fines de la aplicación de los Tratados”*. Por consiguiente, la participación es más que un simple Blogs de opiniones, es un derecho de la sociedad y se aplica subsidiariamente entre el gobierno democrático y la sociedad¹⁷⁴.

La configuración de un modelo distinto de gobernanza, se hace necesaria. Según el artículo 15 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) (2010; p.57), establece que: *“A fin de fomentar una buena gobernanza y de garantizar la participación de la sociedad civil, las instituciones, órganos y organismos de la Unión actuarán con el mayor respeto posible al principio de apertura”*. A este respecto la UE, a través de la participación ciudadana establezca los cambios necesarios en la gestión

¹⁷⁴ El Tratado de la Unión Europea Artículo 11 en el mismo artículo se señala igualmente que Numeral 3. Con objeto de garantizar la coherencia y la transparencia de las acciones de la Unión, la Comisión Europea mantendrá amplias consultas con las partes interesadas.

pública y no a través de los gobernantes que imponen sus criterios individuales para la integración¹⁷⁵.

Se incorpora en el artículo 20 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) la configuración de quienes pueden ejercer la participación ciudadana en la UE, señalando que “*Se crea una ciudadanía de la Unión. Será ciudadano de la Unión toda persona que ostente la nacionalidad de un Estado miembro. La ciudadanía de la Unión se añade a la ciudadanía nacional sin sustituirla*”¹⁷⁶.

Las organizaciones que le dan cabida a la participación ciudadana en la UE se encuentran establecidas en el artículo 300 del TFUE (2010; p.180) las cuales son: El Comité Económico y Social (CESE), y El Comité de las Regiones (CDR), las mismas tienen una función consultiva que asesora a la Comisión Europea, al Consejo de la UE y al Parlamento Europeo en asuntos especiales con el fin de establece las decisiones más adecuadas plurales y participativa. Los miembros que conforman dichas organizaciones <no estarán vinculados por ningún mandato imperativo. Ejercerán sus funciones con plena independencia, en interés general de la Unión>.

La voluntad ciudadana de participar en el CESE se establece en el numeral 2 del artículo 300 del TFUE (2010; p.180) y se logra a través de

¹⁷⁵ El Tratado Funcionamiento de la Unión Europea Artículo 15 en el mismo artículo se señala igualmente que Numeral 2. Las sesiones del Parlamento Europeo serán públicas, así como las del Consejo en las que este delibere y vote sobre un proyecto de acto legislativo. Numeral 3. Todo ciudadano de la Unión, así como toda persona física o jurídica que resida o tenga su domicilio social en un Estado miembro, tendrá derecho a acceder a los documentos de las instituciones, órganos y organismos de la Unión, cualquiera que sea su soporte, con arreglo a los principios y las condiciones que se establecerán de conformidad con el presente apartado.

¹⁷⁶ El Tratado Funcionamiento de la Unión Europea Artículo 20, en el mismo artículo se señala igualmente que, Numeral 2. Los ciudadanos de la Unión son titulares de los derechos y están sujetos a los deberes establecidos en los Tratados. Tienen, entre otras cosas, el derecho: • de circular y residir libremente en el territorio de los Estados miembros; • de formular peticiones al Parlamento Europeo, de recurrir al Defensor del Pueblo Europeo, así como de dirigirse a las instituciones y a los órganos consultivos de la Unión en una de las lenguas de los Tratados y de recibir una contestación en esa misma lengua.

representantes de las organizaciones de empresarios, de trabajadores y de otros sectores representativos de la sociedad civil, en particular en los ámbitos socioeconómicos, cívicos, profesionales y culturales, el CESE permite mantener un dialogo permanente y eficaz que ponen en marcha mecanismos directos de representación ciudadana en la UE.

Se extrae del mismo artículo 300 del TFUE la configuración del Comité de las Regiones, y siendo que los miembros deben ser una autoridad electa, el CDR incentiva a los representantes de cada país a crear los medios necesarios para la participación ciudadana en temas de gran importancia social.

Un texto importante en el desarrollo de la participación, es la Carta Europea de la Autonomía Local (CEAL) BOE-4370 del 15 de octubre de 1985 donde los miembros del Consejo de Europa consideran “*que el derecho de los ciudadanos a participar en la gestión de los asuntos públicos forma parte de los principios democráticos comunes a todos los estados miembros del Consejo de Europa*”¹⁷⁷. En el anterior documento, se considera por una parte a la participación como un derecho ciudadano, al igual que se considera común a todos los estados miembros, ello ratifica el régimen democrático de la Unión Europea y sus instituciones.

El 6 de diciembre de 2001 el comité de Ministros a los Estados Miembros, aprueba la Recomendación nº (2001) 19, sobre la participación de los ciudadanos en la vida pública en el nivel local, y se recuerda la necesidad de mejorar las posibilidades de participar, a través de: formas directas de participación, una participación informal y flexible, y una participación puntual más que un compromiso continuo.

¹⁷⁷ Pastor S., Enrique (2009; p.169). “Conscientes del necesario fortalecimiento de la democracia y descentralización local, la Carta Europea aboga por una amplia autonomía local en cuanto a las competencias”.

Según el Dictamen CESE, del 15 de enero de 2015 Considera que la propuesta de reforma radical de la aplicación de la Estrategia Europa 2020 requiere remodelar profundamente conceptos y elementos clave de la estrategia aplicada hace cuatro años respecto al concepto de desarrollo en que se basa la propia estrategia; la determinación de los objetivos y las políticas para alcanzarlos, y el seguimiento y evaluación correspondientes; el establecimiento de una gobernanza multinivel eficaz y efectiva de la Estrategia; y el refuerzo de la participación de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil.

4.3.2. Organismos que promueven la participación ciudadana en las regiones de la Unión Europea

Servicios Europeos de Acción Ciudadana (ECAS): Fue fundada como organización no lucrativa independiente de las instituciones europeas que ofrece apoyo a otras entidades del Tercer Sector y a individuos sobre las posibilidades de participación en la UE: el cabildeo, recaudación de fondos, contacto eurodiputados estafadores, etc.

La Democracia de la Unión Europea Observatorio de la Ciudadanía (EUDO CITIZENSHIP): Observatorio del instituto universitario europeo de cuyo objetivo es el análisis de las políticas públicas que afectan a la construcción y a la participación ciudadana.

Comité Permanente de Empleo (CPE): Funciona como órgano consultivo entre las empresas europeas y la UE, el cual tiene como objetivo entablar una comunicación directa y permanente entre las instituciones y los representantes de las empresas europeas con el fin de facilitar el diálogo y la cooperación sobre las políticas de empleo en los países miembros, permitiendo que los ciudadanos europeos tengan mayores oportunidades de

empleo, con condiciones mucho más acordes con la realidad social de cada región.

Comité Económico y Social (CESE): Sirve como plataforma de integración de la UE con la sociedad civil. Según lo señalado por el CESE los objetivos aparten de *“su función consultiva, el Comité contribuye a la introducción de un modelo de democracia participativa en Europa y en el resto del mundo, como complemento de la democracia representativa. Sus objetivos son los mismos que los de todas las instituciones que trabajan por la construcción europea, a saber, el deseo de un desarrollo armónico y equilibrado y el fomento de un modelo europeo de sociedad, incluido un modelo social que centre dicho desarrollo en los valores humanos[...]”*.

Comité de las Regiones (CDR): Es un órgano consultivo de la Unión y representa a los gobiernos regionales y locales de los países miembros. En principio el CDR se constituyó con el fin de dar voz a las autoridades regionales y locales en el desarrollo de nuevas normas y leyes de la UE y posteriormente para incorporar a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones de la UE. El CDR se organiza en comisiones de gran importancia par el desarrollo regional, las cuales son:

Comisión de Política de Cohesión Territorial (COTER).

Comisión de Política Económica y Social (ECOS).

Comisión de Ciudadanía, Gobernanza y Asuntos Institucionales y Exteriores (CIVEX).

Comisión de Recursos Naturales (NAT).

Comisión de Medio Ambiente, Cambio Climático y Energía (ENVE).

Comisión de Educación, Juventud, Cultura e Investigación (EDUC).

Servicio de Asesoramiento e Información: Ofrece recursos a cualquier ciudadano en diferentes aspectos de sus asuntos cotidianos. Tiene como objetivo asesorar e informar permanentemente a las autoridades públicas de la UE, con el fin de brindar apoyo a la gestión pública, aportando las soluciones necesarias para lograr una pronta y adecuada respuesta a la demanda de los ciudadanos y además, lograr un mejor desarrollo en las atribuciones y funciones diarias del ente público.

Defensor del Pueblo Europeo: investiga reclamaciones de ciudadanos por mala administración de las instituciones de la Unión Europea. Según el artículo 228 del TFUE, se señala que *“El Defensor del Pueblo Europeo, estará facultado para recibir las reclamaciones de cualquier ciudadano de la Unión o de cualquier persona física o jurídica que resida o tenga su domicilio social en un Estado miembro, relativas a casos de mala administración en la acción de las instituciones, órganos u organismos de la Unión”*. El Defensor del Pueblo Europeo llevará las investigaciones necesarias hasta su conclusión.

4.3.3. La crisis económica mundial y la participación ciudadana

Para analizar esta sección, expondremos los cambios económicos originados por la crisis financiera mundial y la fuerte intervención del estado a través de la conformación de políticas públicas, en particular, el impacto sobre la participación ciudadana. Se podría decir que, la crisis económica originada en Estados Unidos de América en el año 2007, que posteriormente llegaría a Europa alcanzando en el año 2009 unas cotas de mayor notoriedad¹⁷⁸. Esta

¹⁷⁸ Blasco E., A. (Ed) (2012; p.3). *“La crisis económica, cuyo origen es conocido, viene a exigir mayores controles de los órganos reguladores, especialmente en el sector crediticio”*.

crisis marca el inicio de una interpretación más amplia y multidisciplinaria de la normativa.

En la búsqueda de soluciones pragmáticas y menos burocráticas se establecieron diversas iniciativas ciudadanas y gubernamentales de trabajo conjunto; los sectores de producción, el comercio formal e informal, el mercado inmobiliario, el mantenimiento de la ciudad, la educación, el turismo, entre otros sectores, fueron y son sectores donde la participación se presenta como una alternativa emergente de solución¹⁷⁹. A pesar de la buena voluntad de estas propuestas, muchas de ellas se han quedado únicamente en cumplir con un formalismo.

La situación socioeconómica en la última década ha impactado significativamente en varias administraciones regionales de Europa. La intervención financiera y económica de diversos países se ha convertido en el antes y el después de las políticas económicas, limitando la aplicación de políticas de participación. Es importante señalar, que la estructura social de las ciudades europeas están sujetas a continuos procesos de cambio en este punto, las políticas y la sociedad forman una pareja inseparable, y ambas tienen una interacción permanente.

Al respecto de las Medidas de contingencia hacemos referencia a lo señalado por Blasco E., A. (eds.) (2012; p.75). Se modifica “*el Reglamento (EU) n° 1092/2010, del Parlamento Europeo y del Consejo, del 24 de noviembre de 2010, relativo a la supervisión macro-prudencial del sistema financiero en la Unión Europea; el Reglamento (UE) n° 1093/2010, del Parlamento Europeo y del consejo, del 24 de noviembre de 2010, por el que se crea una Autoridad Europea de Supervisión (Autoridad Bancaria Europea); el reglamento (EU) n° 1094/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo del 24 de noviembre de*

¹⁷⁹ El sistema económico actual, requiere del intercambio rápido de información no sujeta a procesos burocráticos.

2010, por el que se crea una Autoridad Europea de Supervisión (Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación)”.

Asimismo, la modificación del *Reglamento (EU) n° 1095/2010, del Parlamento Europeo y del consejo del 24 de noviembre de 2010, por el que se crea una Autoridad Europea de Supervisión (Autoridad Europea de Valores y Mercados)* y finalmente, la *Directiva 2010/78/EU del Parlamento Europeo y del Consejo del 24 de noviembre de 2010, por la que se modifica las Directivas 96/26/CE, 2002/87/CE, 2003/6/CE, 2003/41/CE, 2003/71/CE, 2003/39/CE, 2004/109/CE, 2005/60/CE, 2006/48/CE, 2006/49/CE y 2009/65/CE, en relación con las facultades de la Autoridad Europea de Supervisión (Autoridad Bancaria Europea), la Autoridad Europea de Supervisión (Autoridad Europea de Seguridad y Pensiones de Jubilación) y la Autoridad Europea de Supervisión (Autoridad Europea de Valores y Mercado)*¹⁸⁰.

Al reflexionar sobre la estrategia, consideramos, que la adecuada configuración de políticas públicas facilita y promueve proyectos de participación ciudadana en los ayuntamientos, ello permitirá, fortalecer el crecimiento y el desarrollo económico y social de la región.

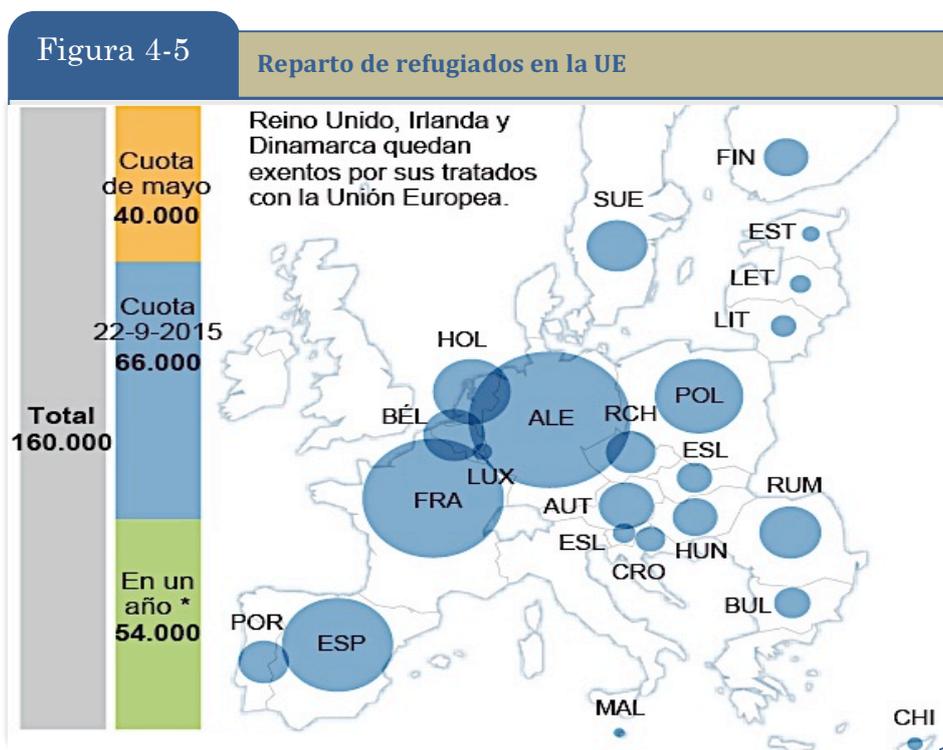
En cualquier caso, los resultados de la crisis nos han mostrado que la cooperación ciudadana como estrategia de cambio permite, innovar a través de las capacidades individuales resolviendo problemas existentes en las comunidades y a su vez, un modelo de control social de la gestión del ayuntamiento. Según Canyelles, J. M. (2011; p.88) el desarrollo de diversas *comisiones de participación ciudadana*, han dejado como experiencia en la profundización de un nuevo modelo de control social de la acción pública, la

¹⁸⁰ Blasco E., A. (Ed) (2012; p.75). “El conjunto de la normativa reseñado es impresionante por el número, extensión de los textos y, obviamente, por los mismos títulos de los Reglamentos y Directivas; todo ello refleja el resultado de una preocupación de la UE, presente desde casi los mismos orígenes de la crisis económica”.

implementación de presupuestos participativos¹⁸¹, el cual, ha permitido fomentar el diálogo y la transparencia, la eficiencia y la eficacia en la gestión municipal. Calvo V., J. (2011; p.23).

4.3.4. La crisis migratoria y la participación ciudadana

La pregunta que nos aseamos ¿ignorar o integrar?, son varios los factores a ser considerados para entender los efectos de la crisis migratoria en Europa. La economía, el idioma, la cultura, la familia, son entre otros, los factores que deben ser considerados para entender con claridad la función de la participación como un instrumento que da soluciones a los efectos de la migración. Entre 2007 y 2015, un gran número de migrantes ilegales y refugiados procedentes de Oriente Medio y África, han tomado a Europa como su sitio de refugio.



Fuente: Parlamento Europeo <http://www.europarl.europa.eu/news/es/top-stories/content/20150831TST91035/html/Inmigración-un-reto-en-común>

¹⁸¹ Calvo V., J. (2011; p.22). "Qué son los Presupuestos Participativos? Con carácter general los Presupuestos Participativos constituyen una forma de participación de la ciudadanía en la gestión financiera a través de la elaboración del presupuesto Público municipal".

La migración ha sido considerada en muchos países una situación compleja y aun más en la actualidad debido al volumen de inmigrantes. La migración requiere la implementación de soluciones sensibles y acordes con los contextos sociales, jurídicos, políticos y económicos de cada región¹⁸². Solemos ver que el inmigrante juega en una posición de desventaja, son ciudadanos que no cuentan con las mismas condición sociales que un residente. El inmigrante, tienen limitado sus posibilidades de ejercer sus derechos y oportunidades, Según Pastor S., E. (2009; p.54).

La persona que migran dentro de la Unión Europea se ven expuestos a la poca coherencia entre las políticas migratorias y el estado de derecho¹⁸³. Es decir, los retos que los países europeos se plantean en la actualidad son justamente la modificación de la actual política migratoria, para garantizar la legitimidad del Estado de Derecho de los inmigrantes y en sí, la articulación de estos con las expectativas de los residentes¹⁸⁴. Según Conejero P., E. et al. (ed.) (2010; p.255) *“Existen una serie de condiciones vinculadas al ámbito social y al ámbito laboral que dificulta en gran medida la participación de los inmigrantes porque han de resolver primero necesidades vitales, personales y familiares, más acuciantes”*.

Como hemos señalado, son varios los factores que deben ser considerados a la hora de entender los efectos de la migración en Europa. La población europea aumentó ligeramente en los últimos años, aunque ello no es en forma proporcional y no representa la realidad para todos países europeos.

¹⁸² Pastor S., E. (2009; p.55), *“Es necesario examinar nuestras representaciones y miradas acerca de la inmigración, para comprender que los flujos migratorios constituyen un fenómeno global, complejo e integral”*.

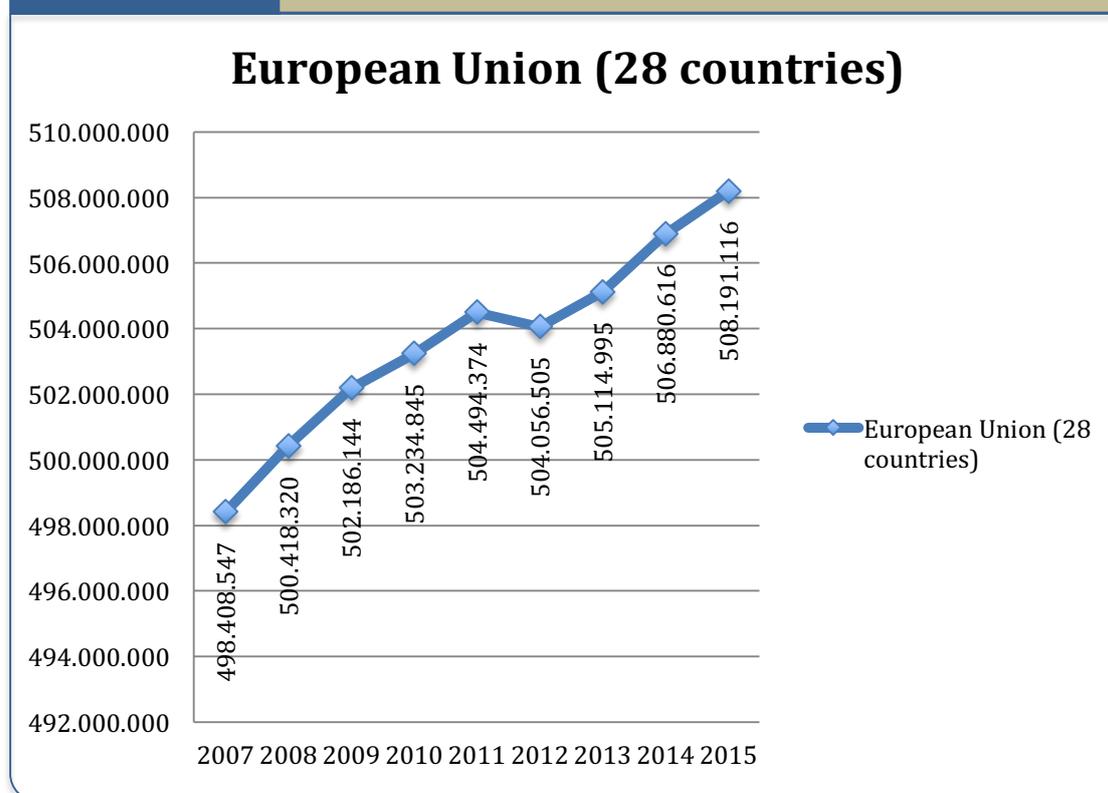
¹⁸³ Pastor S., E. (2009; p.54) *“Los inmigrantes se encuentran con la paradoja de disponer, en el mejor de los casos, de <derechos> laborales, pero no políticos; contribuyen al bienestar pero no son beneficiarios en igualdad de condiciones que el resto de ciudadanos de los Sistemas de Protección Social, ni disponen de la misma posibilidad de participar y representan sus propios intereses”*.

¹⁸⁴ Conejero P., E. (ed.) et al. (2010; p.255) *“Una de las consecuencias de esta desigualdad de derechos se pone de manifiesto en el miedo a participar en procesos de asociacionismo por parte de inmigrantes en situación ilegal porque temen hacerse visibles y ser expulsados”*.

Según datos suministrados por Eurostat¹⁸⁵ el crecimiento demográfico en Europa se estimó en 508,2 millones de residentes para el 2015, para el 2014 fueron en 506,9 millones. Este incremento poblacional se corresponde al aumento en la natalidad en algunos de los países socios y de forma importante a la llegada de los inmigrantes¹⁸⁶.

Figura 4-6

Cifras de refugiados en los estados de la UE



Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de Eurostat <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>

¹⁸⁵ Datos obtenidos del portal de Eurostat <http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/statistics-illustrated>

¹⁸⁶ Según datos suministrados por Eurostat (2015) se señala que la población totales de Alemania e Italia aumentaron en 2015, en esos dos países hubo una variación natural negativa de su población, ya que el crecimiento demográfico registrado en 2014 es imputable al saldo migratorio.

Una de las razones más importantes del porqué en algunos de los 28 países socios europeos la tasa de inmigración no es tan alta, se debe en parte, por el factor económico y burocrático existente en cada país. Como ejemplo de ello tenemos lo señalado por Del Barrio, A. (2015; p.1) *“Pedir asilo político en Alemania no es lo mismo que hacerlo en España. El mero hecho de poder presentar la solicitud es mucho más difícil en unos países que en otros”*.

Partimos nuevamente de la pregunta inicial ¿ignorar o integrar?, desde un aspecto institucional se nos presenta un problema estructural concreto. La falta de una planificación migratoria de inclusión y concientización hace que la participación ciudadana se convierta en un medio más que un fin. Apoyándonos en palabras de Conejero P., E. et al. (ed.) (2010; p.255) *“La itinerancia, la movilidad que supone continuamente la inmigración, la ausencia de un proyecto migratorio claro impiden proyectos de arraigo, de inclusión en el propio territorio, transformándose en elementos que condicionan y dificultan también la participación de los inmigrantes”*.

Así, cuando hablamos de migración, no nos referimos necesariamente ni exclusivamente a cuestiones enmarcadas en problemas migratorios, tampoco a las instituciones ni autoridades políticas; por el contrario el hecho migratorio es una situación que involucra a todos los individuos de una sociedad, incluso aunque se trate de personas inmigrantes en situación de asilo o no. Ello se debe a que los inmigrantes son personas que requieren ser tomados en cuenta, respetando sus derechos que le son inalienables y facilitando las oportunidades de integración necesarias, es aquí, donde la participación ciudadana tiene una parte importante.

De acuerdo con Pastor S., E. (2009; p.55) *“[...] solo se accede a la ciudadanía plena si es capaz de crear, re-definir, descubrir y re-construir derechos, deberes y alternativas. El derecho a satisfacer las necesidades humanas, a definir los derechos de ciudadanía, es considerado como una quinta*

generación de derechos que dé forma transversal articulan la ciudadanía y la democracia, a través de la participación real”.

Pero la participación real no solo aparece en un marco cultural común de referencia, sino que se corresponde a situaciones concretas que requieren la incorporación de los ciudadano ya sea inmigrante o no en el sistema político y en la toma de decisiones. La participación real es el aditivo ideal para activar la democracia real, por lo que, en la actualidad globalizada se requiere de un enfoque integrador que además de dar solución a los problemas migratorios, se maximiza la efectividad de las funciones del ayuntamiento. En palabras de Jáuregui, G. (2013; p.55) *“La democracia no se agota en la existencia de una sociedad bien ordenada, sino que implica también una administración eficiente de los recursos sociales con el objeto maximizar la satisfacción de los ciudadanos”.*

Esto nos permitirá entender cómo muchos de los problemas que tienden a identificarse como inconformidad social no son intrínsecamente de la misma sociedad, cómo tampoco lo son determinados conflictos identificados como político o económico, sino de voluntades individuales. La democracia participativa no se sustenta únicamente en cuestiones políticas, económicas, sociales ni culturales, sino que tienen también un importante componente conductual y motivacional que habría que tener en cuenta para su configuración e implementación¹⁸⁷.

Apoyándonos en palabras de Conejero P., E. et al. (ed.) (2010; p.252) *“Se ha debatido sobre la democracia participativa como un factor de consolidación de las democracias modernas, un enfoque encaminado a que los ciudadanos*

¹⁸⁷ Goitia, M. Á. y Ramírez N., A. (2013; p.38) *“La **democracia participativa** surge como una forma de complementar y mejorar ese modelo, haciendo posible que la ciudadanía recobre el protagonismo que le corresponde. Este nuevo modelo genera mayor implicación y mayor control de la ciudadanía en las decisiones públicas, una mayor concienciación de sus deberes, despertando un nuevo interés por el bien común, la **solidaridad** y otros valores intrínsecos de la democracia”.*

puedan convertirse si así lo desean en un animal político. Y aquí surge la siguiente reflexión: si todavía no hemos sido capaces de implementar mecanismos eficaces que potencien la participación ciudadana, ¿podrían los inmigrantes ser incluidos en este debate?”.

Finalmente, podemos señalar que la migración desde una óptica social posibilita, en primer lugar, mejorar la economía y el estado de bienestar; en segundo lugar, la obtención de conocimientos y experiencias adicionales que permitan establecer una vía para el entendimiento y la resolución de diversos conflictos desconocidos, para ello la participación ciudadana sería el mecanismo que articula una serie de valores y principios sociales que fortalecen el estado social y democrático de derecho en los ayuntamientos¹⁸⁸.

¹⁸⁸ Nuestra perspectiva parte de la falsa creencia sobre la migración, durante nuestro camino profesional hemos podido entender que el desconocimiento sobre la migración es muy grande y se crean prejuicios sociales que ennegrecen la opinión individual por una mera interpretación colectiva o más aun comunicacional. Creemos que la realidad saldrá a la luz en el momento en que cambiemos nuestro paradigma sobre la migración; e implementemos mecanismos de participación que den soluciones de integración: viables, sostenibles y acordes con el entorno social donde se desarrolla.

CAPÍTULO V: El liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana en los ayuntamientos

5.1. Origen de la palabra liderazgo con una visión etimológica

5.1.1. El liderazgo en la lengua anglosajona

Es sin duda el más conocido y aceptado, según la Real Academia Española “RAE” (2001), liderazgo se atribuye a la palabra inglesa “leader” que proviene de la palabra “lead” pasada al español por un proceso llamado barbarismo que significa “líder” como un anglicismo; desde un punto de vista morfológico puede ser definida en su forma gramatical al feminismo “lidereza”¹⁸⁹.

Según Collins English Dictionary (2014) “lead” en su forma etimológica a la lengua inglesa que simboliza, persona o cosa que conducen, guían, dirigen o se encuentra a la cabeza de un ejército, movimiento o grupo político. En otros ámbitos profesionales según Unabridged Dictionary (2014) “lead” es el conductor o director de una orquesta, banda o coro. En el deporte es el jugador o el equipo que se encuentra en la cima del pódium, el que más juegos o competiciones a ganado, suelen asignársele pocas o ninguna derrota.

La toponimia u onomástica geográfica de la palabra “*leader*” no está claramente definida; el origen según el diccionario Unabridged Dictionary (2014) señala que “lead” proviene de la palabra (lǣd) del inglés antigua entre los años 500 y 1200, y posteriormente se crea la palabra “Leader” derivada de la secuencia lingüística que pospone a la palabra “Lead” el sufijo “-er”, de ella, surge en la Inglaterra de la edad media entre los años 1250 y 1300 la palabra “leder”, plural indefinido “ledere”. Estas estimaciones en sí, no dan una referencia concreta del origen inglés, siendo el antiguo idioma

¹⁸⁹ Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012; p.51) “*La palabra líder procede de la raíz indoeuropea leit, el nombre de la persona que portaba el estandarte al frente del ejército y que solía morir en el primer ataque enemigo. Su sacrificio alertaba al resto del ejército de donde se encontraba el peligro que le acechaba*”.

anglosajón contagiado por diversas culturas europeas que en la antigüedad utilizaban palabras similares.

5.1.2. El liderazgo en los escritos bíblicos

Esta definición proviene de la “Biblia o escritos bíblicos”, la cual es muy discutida aunque válida y lógica para entender el significado y origen de la palabra liderazgo. La religión se ha conformado desde la antigüedad hasta nuestros tiempos en un componente indisoluble en las diferentes culturas del mundo. La Biblia como manuscrito es redactada inicialmente en tres idiomas hebreo, arameo y griego, y posteriormente es traducida parcialmente al latín¹⁹⁰ que era considerada como la lengua oficial del Imperio Romano. En estas primeras traducciones, se encontraban diversas palabras que daban referencia al “líder o guía”, como la persona o personas que servían a dios, y su liderazgo impactaba y transformaba a otras personas a ejemplificar con hechos las palabras de Dios.

Dichas traducciones bíblicas mencionaban la palabra “Doulos”¹⁹¹ que proviene de la antigua Grecia¹⁹² (δοῦλος), literalmente significa “esclavo”, la cual, es considerada una traducción inexacta, debido a que desde la base teológica y doctrinal los estudios documentales señalan que la palabra

¹⁹⁰ Sociedad Bíblica e Guatemala (2010) “Sin embargo, no fue sino hasta las postrimerías del siglo IV cuando el papa Dámaso I confió a su secretario, el historiador Jerónimo de Estridón, la tarea de elaborar una traducción oficial y completa de la Biblia al latín. Esta decisión fue tomada durante el Sínodo de Roma, en 382, en el cual se estableció una lista de los libros canónicos del Antiguo y Nuevo Testamento que formarían parte de la Biblia, tal como la conocemos ahora”. Recuperado de <http://www.sbiblica.org/sbg/node/27>.

¹⁹¹ MacArthur, John 2011, señala que “Tanto a la versión Reina-Valera Revisada 1960 como a la de 1909 que la precedió. Aunque la palabra esclavo (doulos en griego) aparece 124 veces en el texto original, solo una vez está correctamente traducida en la versión Reina-Valera de 1960”.

¹⁹² “Antigua Grecia”, Wikipedia 12/04/2014 que corresponde a “Un periodo de la historia griega, que duró desde el periodo arcaico del 8 al 6 siglos antes de Cristo hasta el final de la Antigüedad (ca. 600 dC). Inmediatamente después de este período fue el comienzo de la Edad Media y la bizantina era”. Recuperado de http://en.wikipedia.org/wiki/Ancient_Greece.

“*Doulos*” es utilizada para describir aquellas personas que servían a Dios¹⁹³, que eran igualmente llamados “siervo, servidor o ministro”.

En la época medieval *doulos* era traducido al latín “*servus*” que significaba “*siervo*”, según MacArthur, John en su libro “*esclavo*” señala que “*Algunas de las traducciones más antiguas al español, influenciadas por la versión latina de la Biblia, traducían doulos como «siervo», pues era una traducción más natural de servus*”. “*Estas primeras traducciones continúan teniendo un impacto significativo en las versiones modernas en español*”. Desde esta dicotomía se entiende que el liderazgo ¿define al líder¿, no es la persona que tiene una condición de mando, es aquella que desde el servicio puede ejercer una condición de liderazgo.

“Si alguno anhela obispado, buenas obras desea. Pero es necesario que el obispo sea irreprensible, marido de una sola mujer, sobrio, prudente, decoroso, hospedador, apto para enseñar; no dado al vino, no pendenciero, no codicioso de ganancias deshonestas, sino amable, apacible, no avaro; que gobierne bien su casa, que tenga a sus hijos en sujeción con toda honestidad (pues el que no sabe gobernar su propia casa, ¿cómo cuidará de la iglesia de Dios?); no un neófito, no sea que envaneciéndose caiga en la condenación de la maldad. También es necesario que tenga buen testimonio de los de afuera, para que no caiga en descrédito y en lazo de la maldad”.

Timoteo 3:1-7

¹⁹³ “Servidor” La Biblia. Latinoamericana 2004, “*Pero entre ustedes será diferente. El más importante de ustedes deberá tomar el puesto más bajo, y el líder debe ser como un sirviente. ¿Quién es más importante: el que se sienta a la mesa o el que la sirve? El que se sienta a la mesa, por supuesto. ¡Pero en este caso no!, pues yo estoy entre ustedes como uno que sirve*”. Lucas 22:26-27

Por otra parte, los escritos bíblicos señalan otras palabras griegas utilizadas para describir al líder y su gestión tales como “Poimén, Episkopos y Presbíteros” que significan “Pastor, Obispo y Anciano” relativamente. Dichas palabras llevan implícito, además de ser simplemente un adjetivo, representan la forma de ejercer el liderazgo en la antigüedad. Según Dan B. (2013; p.20) estas tres palabras *“describen un estilo de liderazgo y abarcan la mayor parte de las situaciones que se enfrentan como líderes”*.

5.1.3. El liderazgo en la lengua latina

Esta última conjetura corresponde a la definición del liderazgo al latín donde “lid” es una partícula extraída de la palabra del latín “lis, litis” que en la antigua Roma era referencia a la pelea o disputa entre personas; “Lid” se definida como litigio, pelea, combate, disputa etc., según el RAE corresponde a la *“Disputa, contienda de razones y argumentos”*; no obstante “lid” en su forma plural “Lides” se refiere, a las personas que tenían una actividad o trabajo en la cual necesitaban de cierta habilidades y conocimientos para ejercerla; es desde esta interesante perspectiva que se describe la postura activa del líder en su función o trabajo. Este aforismo dota al liderazgo de un conjunto de características que lo definen en un contexto más practico y activo.

Es preciso, por tanto, considerar que la palabra “Lid” hace referencia a la condición de líder como persona o personas que tienen la capacidad y el conocimiento para ejercer un cambio en su entorno, esta descripción es igualmente asignada a la palabra “Liderato” o liderazgo. El escritor Landolfi, H. (2008; p.sn.) indica que *“el líder ha de poseer una cierta capacidad intelectual especialmente desarrollada pues, para poder*

vislumbrar lo que ha de ser quitado, removido o podado de algo o de alguien, debe ser un experto conocedor de la naturaleza de ese algo o ese alguien".¹⁹⁴

5.2. Conceptualización del Liderazgo

5.2.1. Elementos característicos del liderazgo

Trabajo adaptativo, es la capacidad gerencial de ajustarse a las situaciones cambiantes internas y externas de la organización. Esta adaptación requiere de un cambio conductual y de una política clara de participación de todos los miembros de la organización. Según Heifetz R. (1997; p.49) el trabajo adaptativo *"Es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad a que se enfrenta"*¹⁹⁵. La implementación de un liderazgo adaptativo permite motivar a las personas para que afronten retos y prosperen, Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012; p.36)¹⁹⁶.

Pensamiento y acción estratégica, se corresponde a un conjunto de estrategias previamente pensadas y analizadas que permiten optimizar los recursos disponibles aprovechando eficazmente las oportunidades, y obteniendo los resultados esperados en los distintos planes de acción. El pensamiento estratégico, es ser consciente de lo que se quiere saber, a dónde se quiere ir, con quien se ha de ir y, finalmente, conocer y controlar los

¹⁹⁴ Landolfi Hugo (2008; p.sn) en su Blog define **Disputar**, en dos partes, **la primera**, "*dis*", que significa "*separar o separadamente*" y **la segunda**, "*puto o putare*", es un verbo latino que significa podar o limpiar. "*... Si forzamos una aplicación de este sentido al liderazgo, el líder será, entonces, quien tendrá la claridad para separar o analizar algo en sus elementos constitutivos, de tal manera de separar los elementos nocivos que no sirven e impiden su crecimiento*".

¹⁹⁵ Peter F. Drucker (2002; p.146) Señala que: *el futuro no se puede predecir por ende no se pueden establecer parámetros rígidos de comportamientos, en palabras del autor "cualquier equilibrio a largo plazo es el resultado de muchas adaptaciones a corto plazo"*

¹⁹⁶ Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012; p.36). "*La manera de entender la gestión de estos procesos ha seguido una evolución similar, hasta llegar a nuestro tiempos a lo que llamamos liderazgo adaptativo*".

recursos funcionales que permitan hacer bien el camino¹⁹⁷, Manuel Á. (2010; p.118).

Inclinación a la conformación de equipo, se corresponde a una red de interacción armónica donde el liderazgo demanda un creciente bienestar, la implicación, el compromiso, la lealtad y un trabajo consolidado de equipo. El equipo es una unión natural formado para la resolución de asuntos que lo requieren, implementando habilidades y funciones de liderazgo, caracterizado por una permanente disciplina, el intenso trabajo, el empowerment, la convivencia y la dinámica de grupo, Jon R. K. (2008; p.11-12). El pensamiento de equipo se puede representar por los trabajos realizados en una sala de operaciones donde el cirujano es parte de un equipo de líderes o de médicos especialistas, cada una de ellos aportan habilidades, conocimiento y experiencia para salvar la vida del paciente, la falta de una de ellos puede resultar el fallecimiento del paciente¹⁹⁸.

Jerarquía en equipo, facilita las decisiones originadas en el núcleo de los equipos de trabajo; la condición de mando se establece de forma lineal y no vertical, es una estructura que facilita el cambio, es decir, es flexible ante los retos futuros. Para Robin S. (2010; posición 293) la jerarquía y la estructura es importante en toda organización, aunque en la actualidad las organizaciones están sumergidas en situaciones de turbulencias que requiere de un compromiso individual. En palabras del autor, es convertirse en el director ejecutivo de nuestro propio papel en la organización y ejerciendo el liderazgo dentro de nuestra posición.

¹⁹⁷ Geoff Southworth (NPQH, 2003) citado por Álvarez, Manuel (2010, posición 119) para el autor un liderazgo de equipo con pensamiento estratégico está orientado al desarrollo de capacidades que permitan gestionar un proceso de cambio en la organización. Capacidades como: *“Abrir vías y establecer el rumbo por un camino. –Proporcionar sentido de propósito. –Orientar toda su vida profesional a obtener resultados de éxito”*.

¹⁹⁸ Jon R. Katzenbach (2008, p. 12) señala que *“El verdadero equipo aúna la combinación de habilidades de varios líderes e integrantes para dar forma a productos de trabajo colectivo o conjunto”*.

Riesgo con propósito, es poner en riesgo la comodidad para explorar ideas en un entorno actual y desconocido con un objetivo claro. Es sumergirse en proyectos desconocidos pero innovadores, orientados a la obtención de resultados de éxito. Según Robin S. (2010; posición 1513) para obtener grandes recompensas y ejercer más liderazgo, se deben asumir algunos riesgos inteligentes, concentrando las habilidades en las oportunidades y avanzando hacia nuevos desafíos.

Visión a tiempo prolongada, se corresponde a una visión positiva del futuro; es la permanencia de las redes en el tiempo que garantiza la continuidad del liderazgo, evitando la oxidación de los proyectos implementados. En palabras de Peter Drucker (1974) citado por John C. Maxwell (2012; posición 105) La planificación a largo plazo no se corresponde a las decisiones tomadas en el futuro, sino el resultado y los efectos futuros de las decisiones tomadas¹⁹⁹. En pocas palabras, una visión a largo plazo no es pensar donde queremos estar, sino que camino debemos hacer para lograr el objetivo.

Facilitador, no es la asignación de las funciones específicas de cada persona para luego esperar los resultados de ellas, es la interacción permanente entre el líder y los seguidores a través de las diferentes redes de comunicación desde y entre las distintas estructuras organizativas, facilitado los recursos, el aprendizaje, los medios y la integración. Para Manuel Á. (2010; p.174) *“La influencia del líder sobre el colaborador y viceversa se traduce en que el líder se convierte en un recurso facilitador de los compromisos del colaborador al que lo hace partícipe de su proyecto y le implica en la misión de la organización y éste responde con lealtad y*

¹⁹⁹ Lohn C. Maxwell (2012, posición 105). Señala que *“La mejor manera de enfrentar la incertidumbre del mañana es considerar nuestras opciones a medida que se desarrollan los eventos”*.

fidelidad a sus iniciativas y sugerencias que benefician a los intereses personales y profesionales de ambos".²⁰⁰

Socialmente responsable, es establecer una dimensión axiológica predominante entre los miembros de la organización. Desde este punto de vista ético se pueden relativizar los intereses individuales por intereses comunes. Para Manuel Á. (2010, p.88) es la capacidad de cuestionarse si lo que se hace es correcto o incorrecto según los valores y el bien común. Pensar en responsabilidad social sin valorar el contexto donde se desarrolla una situación en particular, puede dejar a un lado elementos importantes en la toma de decisiones de la organización²⁰¹.

Pensamiento intuitivo, es asumir una posición más receptiva, a fin de detectar las oportunidades existentes o crear las condiciones necesarias para lograr oportunidades en el futuro²⁰². Para Daniel G., Annie M., Richard B. (2014, p.76) *"El liderazgo se centra más en la creación del futuro que en la mera prolongación del pasado. La previsión importa más que nunca. Y ello requiere lo que algunos consideran como una especie de salto de fe (o intuición) que permite ir más allá de los datos y esbozar conjeturas inteligentes"*. De esta manera se puede indicar que la intuición permite que

²⁰⁰ Manuel Á. (2010; p.94) se refiere al liderazgo facilitador como aquel que promueve una interacción entre todos los colaboradores, un clima de amistad y amabilidad, y una gran dosis de bienestar laboral.

James Spillane (2006; posición 607) señala que la responsabilidad de las funciones del liderazgo se distribuye a través de siete posiciones de liderazgo dentro de los cuales **"el facilitado"** cumple el rol más importante, es decir, el liderazgo es un conjunto de funciones y no una posición administrativa.

²⁰¹ Una ejemplificación político, es representada por Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012; p.51) quienes señalan que la autoridades son elegidas a través del voto y son autorizadas para hacer algo concreto y terminan haciendo otra cosa, *lo que cuestiona el estatus quo, plantea un tema tabú, señala las contradicciones entre lo que las personas dicen valorar y lo que realmente valoran*.

²⁰² Bennis, W., Spreitzer, G. Y Cummings, T. (2002; p.18) *"El futuro está aquí, pero, se distribuye desigualmente"*.

el líder o los líderes utilicen sus conocimientos y experiencia para lograr una mayor asertividad en las decisiones tomadas²⁰³.

Sentido común, requiere de una gran capacidad para juzgar la realidad y las situaciones, para hacer frente a las oportunidades y retos que se presenten. Cuando el sentido común individual se integra con las experiencias y el conocimiento comunes se establece un contacto directo y permanente con la realidad interna y externa de la organización. La realidad es una creación del entorno y del sentido de percepción, este último debe estar abierto tanto a las realidades externas como a las realidades internas, aunque el sentido común debe mirar la realidad sin el condicionamiento de nuestro sentido, Debaschis, Ch. (2007, p.44).

Reflexión creativa, es la existencia de innovación en el liderazgo, directamente relacionada a la evolución de los individuos y grupos²⁰⁴, en principio como un mecanismo que promueve la creación de nuevas ideas; ideas que serán masivamente difundidas en la organización, permitiendo que todos los miembros aporten su parte creativa en el proceso de innovación. Para incrementar la reflexión creativa, se debe aumentar el número de pequeños ajustes que se realizan en cada idea generada. Esto produce un aumento de las ideas innovadoras²⁰⁵, Tony B., Tony D. Y Richard I. (2005, p.230).

²⁰³ Koenes, A. (1995; p.54). *“Para comprender mejor cómo funciona la intuición, imaginemos que el cerebro humano es un gran ordenador en el que se van registrando, de forma acumulativa, datos en forma de ideas, conocimientos, informaciones, experiencias, sensaciones, sentimientos, etcétera. Esos «datos» constituyen la materia prima con la que se nutre el cerebro para, al procesarlos, generar nuevas ideas, sea que, éstas constituyan el resultado de un proceso lógico, sea que «surjan» (aparentemente de la nada) en forma de intuición creadora”.*

²⁰⁴ Ariznabarreta A. J. (2007; p.78) *“En la práctica los intereses o deseos de grupos diversos pueden no ser conflictivos en determinadas coyunturas por lo que un grupo A puede englobar a un grupo social diferente que coinciden ocasionalmente en una finalidad primordial para todos ellos”.*

²⁰⁵ Tony B., Tony D. Y Richard I. (2005, p.230;231) *“En un entorno de grupo, la experiencia combinada de todos los individuos presentes pueden incrementar exponencialmente el número de ideas creativa presentadas”.*

Figura 5-1

Elementos característicos del liderazgo



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de diversas fuentes 06.2014

5.2.2. Implicaciones del liderazgo como concepto

El liderazgo durante su historia sé ha conceptualizado en diferentes interpretaciones y definiciones, según: Stogdill, Rallph Melvin en su libro “Manual de Dirección” de (1974) citado por Finch S. James A., Freeman Edward, Gilbert Daniel R. (1997; p.514), indicaba que *“Existen muchas definiciones sobre liderazgo, tantas como personas que intentan definir el*

concepto". Estas afirmaciones no han desmotivado a los investigadores del liderazgo, todo lo contrario, luego 40 años han aumentado en una gran proporción los estudios sobre dicho tema, generado una gran controversia y polémica.

El término liderazgo en un primer plano señala una gran confusión, por ello, para definir el liderazgo se debe entender las implicaciones del mismo. Continuando con: Stogdill, Rallph M., quien señala cuatro implicaciones importantes que definen al Liderazgo:

- El liderazgo, involucra a otras personas; ²⁰⁶ a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo, en este primer punto se concluye que el líder no es tan solo un título, depende de diferentes factores y procesos que lo definen como un ser con postura activa²⁰⁷.
- El liderazgo, entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.²⁰⁸ La distribución de funciones entre los miembros de un equipo no se corresponde a la pérdida de poder, en este punto se establecen

²⁰⁶ Lussier, Robert N. (2002; p. 6) **un seguidor** *"Es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son los que dicen amen a todo y siguen a ciegas al líder sin aportar algo que puede influir en él"*.

²⁰⁷ Palomo V. María T. (2007; p. 23). En sus consideraciones sobre un estudio realizado en la Universidad Ohio USA, señala que para que un líder pueda conseguir las metas esperadas deben a través de su conducta promover un liderazgo que favorezcan las relaciones del grupo creando un ambiente de amistad, cohesión armonía y facilitando la participación en la toma de decisiones.

²⁰⁸ Zamora E. Ricardo (2011; p. 6), el autor señala que en la actualidad el concepto de grupo a sido cambiado a equipo de trabajo donde *"La diferencia estriba más en el origen del uso que en el propio significado que cada autor le da"* y lo defino de la siguiente manera *"Un equipo es un pequeño número de personas interdependientes que se coordinan de forma espontáneas y natural con motivos de un proyecto común"*.

tareas definidas, donde el equipo posee autoridad y autonomía para ejecutar los trabajos señalados dando forma a las actividades del mismo; por otro lado, el coordinador o jefe sigue siendo el responsable en los resultados obtenidos. Según Zarate O. John (2008; p.160), *“debería entenderse la delegación como una herramienta de gestión que nos va a permitir desarrollar a nuestros colaboradores”*.

- El liderazgo, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. Un liderazgo capaz de influir en las acciones del grupo pueden ser de dos tipos formal e informal. Según Heifetz, R. (1997; p.149)²⁰⁹ “la autoridad puede ser de dos tipos: formal e informal. A la autoridad formal la acompañan los diversos poderes del cargo, a la autoridad informal el poder de influir sobre la actitud y la conducta más allá de la obediencia”.
- El liderazgo, es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder puedan elegir con inteligencia. Los líderes deben animar a sus seguidores a que se incorporen en un sistema de vida más cívico, ético, moral y respetuoso, se debe crear un

²⁰⁹ Heifetz Ronald A. (1997; p.149) la autoridad se puede ver claramente definida por la condición de jefe y de líder “la condición de jefe se equipara con los poderes formales del cargo (autoridad formal), y la condición de líder con la influencia informal (autoridad informal)” quisiera resaltar que *“aunque la autoridad formal y la informal podrían utilizarse como instrumento para el ejercicio del liderazgo, ni una ni otra constituyen el liderazgo per se”*.

esfuerzo sinérgico, participativo y común que defina de hecho y de derecho un sistema de valores²¹⁰.

« En el líder lo particular se hace universal y lo universal se hace particular, ésa es su gracia y ahí radica su grandeza. Si no va más allá de lo particular, si no se trasciende a sí mismo, no puede alcanzar un verdadero liderazgo »

*Fragmento de: Àngel Castiñeira.
“El poliedro del liderazgo”. (2012; p.247) ».*

Según las implicaciones señaladas, se pueden concluir que el liderazgo está conformado por las relaciones interpersonales donde el líder, las personas, el conocimiento, la comunicación, las cualidades, el entorno, la situación y la gestión en si conforman lo que entendemos por liderazgo, según lo señalado por Burns, James M.²¹¹ (1978; p.425) *“El liderazgo es el proceso recíproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independientemente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores”*.

²¹⁰ Chatterjee, Debaschis (2007; p.157). *“Las tradiciones se construyen y se mantienen juntas gracias a determinados valores que funcionan como contrato social”*, La importancia de lo señalado por el autor corresponde a que los valores se pueden convertir en un ritual de comportamiento, no son tangibles como las leyes.

²¹¹ James MacGregor Burns (nacido 03 de agosto 1918) es historiador, politólogo y una autoridad en los estudios de liderazgo. En 1978 introdujo dos tipos de liderazgos transaccional y transformacional que en la actualidad son conceptos referenciales en los estudios de liderazgo a nivel mundial.

Figura 5-2

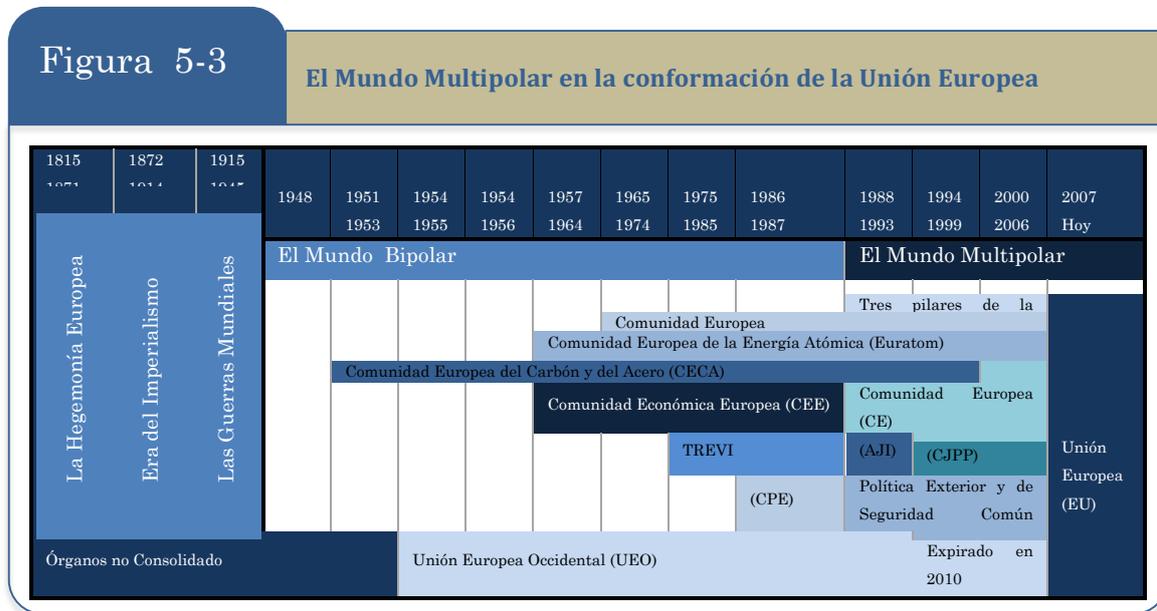
Implicaciones más Importantes del concepto liderazgo adaptación al modelo de (Stogdill, R., 1974)



Fuente: Elaboración propia tomado de diferentes fuentes (2014), modelo que señala las implicación más importancia del liderazgo en las personas y su entorno.

Según Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2003; p.239) el liderazgo debe ser visto “Como el funcionamiento interior del ordenador, es un conjunto complejo de relaciones, sistemas y procesos que pocas personas dominan por completo”. Ahora bien, desde el punto de vista social el liderazgo tiene implicaciones mucho más amplias, representado por una jerarquía de mando, donde las exigencias ciudadana se posicionan en el umbral superior de las obligaciones del líder, quienes deben dar respuestas de forma efectivas y acertadas a fin de solucionar los problemas que aquejan a una comunidad, al tiempo que han de enfrentar los retos que la

globalización²¹², el mundo multipolar y las tendencias sociales ejercen en la vida de los habitantes de una región²¹³.



Fuente: Elaboración propia (2014), cuadro que demarca el momento en que se configura el Mundo Multipolar en la Unión Europea

La implicación del liderazgo en una gestión pública se corresponde a una gestión con valores, que promueva el bienestar e involucre a todos los sectores de la sociedad. El sistema debe aportar a los diferentes individuos o colectivos una utilidad suficiente que fomente el intercambio como mecanismo natural de enriquecimiento común, Zamora R. (2011; p.186). Estos axiomas se unen como piezas de un rompecabezas para dar forma a un liderazgo capaz de alinear las exigencias sociales con los trabajos

²¹² Borja, J. Y Castells, M. (1997; p.35) “El proceso de globalización y la informacionalización de los procesos de producción, distribución y gestión, modifican profundamente la estructura espacial y social de las ciudades en todo el planeta”.

²¹³ Tendencias21 (2011). “El mundo multipolar surgido de la caída del Muro de Berlín y de la geopolítica del miedo suscitada después del 11S, otorga a Europa una nueva oportunidad para convertirse en un actor fundamental de la geopolítica y la economía global, según se establece en la Declaración de San Simón, firmada por diversas instituciones y expertos de Francia y España. Para conseguirlo será preciso que Europa trascienda sus propias limitaciones, que aplique un nuevo concepto de soberanía europea (soberanía de soberanías) y fomente en la sociedad la cultura de la inteligencia”.

realizados por las organizaciones públicas, generando así cambios sociales de cara al futuro.

5.2.3. Un acercamiento a la definición de liderazgo

5.2.3.1. Según su enfoque como Teoría

Durante el siglo XXI se han incrementado las disertaciones sobre los enfoques del término liderazgo; podemos clasificar el enfoque del liderazgo desde sus características, cualidades, comportamiento como individuo o grupo y desde la gestión, la situación o entorno, ya sea en la administración pública o privada y desde aquí diversos investigadores han desarrollado un sin número de combinaciones y apreciaciones.

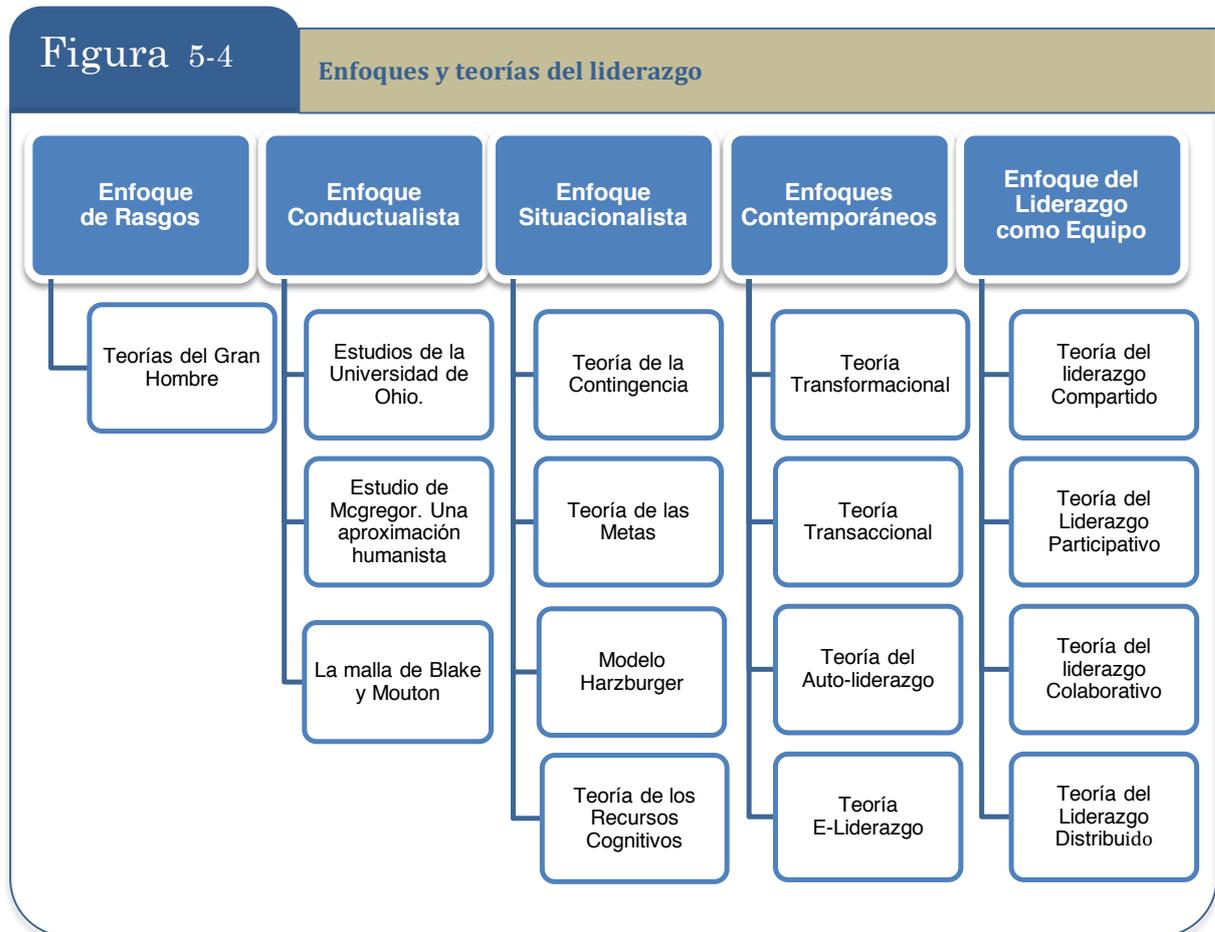
«Aquella teoría que no encuentra aplicación práctica en la vida, es una acrobacia del pensamiento».

*Swami Vivekananda
(1862-1903), místico hindú*

Por otro lado, la sociedad moderna se encuentra inmersa en un cambio de valores que replantea la forma de concebir al líder y su liderazgo desde ciertas actitudes y comportamientos que dan sentido a los cambios que se están desarrollando y que afectan a la sociedad, hasta la forma de relacionarse con otros grupos, entornos y culturas. El líder en su liderazgo debe saltar de aquí a allá, a conectar, relacionar, explorar un mismo tema, reordenar prioridades o hacer ajustes sobre la marcha. Poseen algo parecido a una visión bifocal porque tienen que gestionar el presente y a la vez visualizar el futuro y construirlo²¹⁴. Castiñeira, À. y Lozano, J. (2012; p.14)

²¹⁴ Castiñeira, À. y Lozano, J. (2012; p.14). Los autores igualmente nos señalan que la función del liderazgo está asociada a: "Gobernantes, directivos públicos, empresarios, responsables de ONG, creadores culturales, investigadores, directores científicos, etc. Imagínelas por un momento sumergidas en la acción, evaluando riesgos,

Para acercarnos a una posible definición se hará hincapié en las teorías más relacionadas con esta investigación, las cuales son:



Fuente: Elaboración propia (2014), enfoques sobre las teorías y estudios de liderazgo relacionadas con en esta investigación.

detectando nuevas posibilidades, definiendo objetivos, corrigiendo errores, tomando decisiones, impulsando el cambio, transformando su organización, creando redes o motivando a su equipo”.

5.2.3.1.1. *El enfoque de rasgos*

Es el enfoque más antiguas y comentadas en la historia del líder; Las teorías que se derivan de este enfoque ha tenido una gran importante en la década de 1920 y 1980²¹⁵. Palomo, M. (2005; p.22) en su libro *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”* señala que *“Una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permite ser líder en cualquier situación”*. Por lo tanto, de acuerdo con esta afirmación el liderazgo radica en las cualidades que el líder tiene para ejercerlo. Concluye Palomo *“Una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa siempre y cuando posea esas cualidades”*²¹⁶.

○ *Teorías del gran hombre*

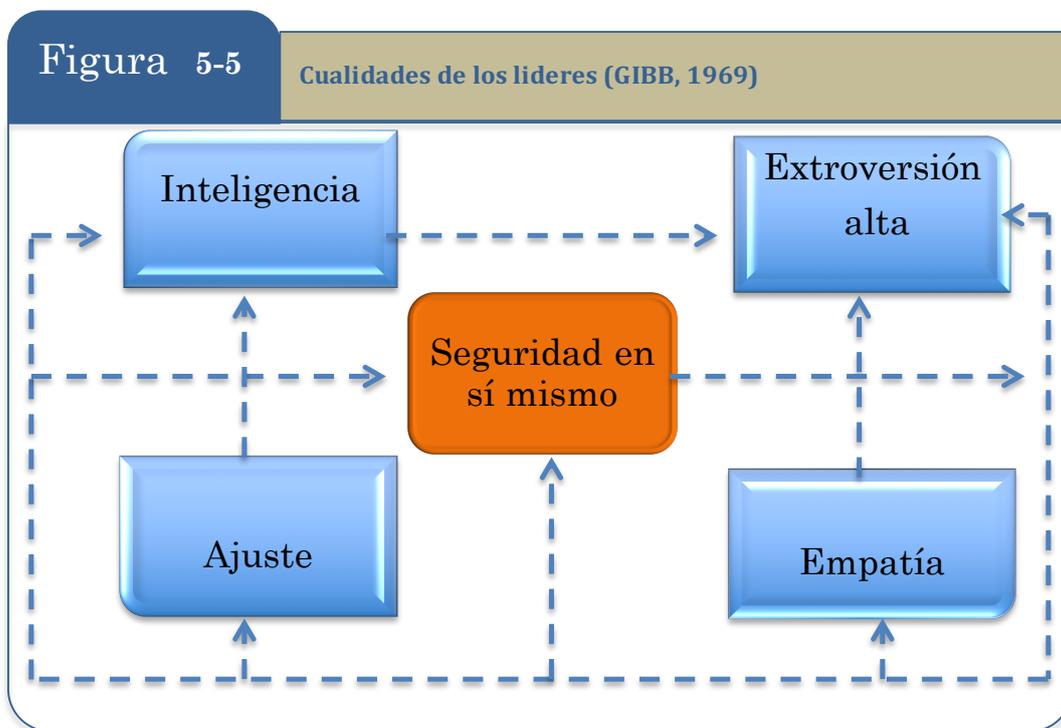
Definida por *“Thomas Carlyle”*²¹⁷ como una teoría innatista donde los líderes no se fabrican ni se producen, se originan de la fuente de vida humana *“El nacimiento”*. Este análisis está delimitado por la unidimensionalidad donde el líder era considerado como un héroe; es decir, una persona común y ordinaria ¡no puede ser líder!, solo aquel que nace para tal fin con ciertas y determinadas características que lo distinguen, tales como: estatura, inteligencia, energía, empatía, carisma, extrovertido, seguridad, coraje, entre otras; a su vez, se otorga al líder el poder y la capacidad para influir en otras personas.

²¹⁵ Véase Heifetz Ronald A. (1997; p.38). *“Liderazgo sin Respuesta Fáciles”*. Enfoque de las características especiales, en referencia a que el ascenso al poder tiene sus raíces en un conjunto *“heroico”* de talentos, aptitudes o características físicas personales.

²¹⁶ Palomo Vadillo, María Teresa (2007; p.22). *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”* El enfoque de rasgos *“fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo. Sin embargo, en la práctica, los resultados empíricos llegan a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, ya que una persona será o no un líder en función de la situación en que se encuentre el grupo”*. Ver (Gil Rodríguez 2005) *“Introducción a la Psicología de las Organizaciones”*, citado por Palomo, M., como aclaratoria del enfoque de rasgos.

²¹⁷ Dávila V. Víctor M. (1997; p s/n), para *“Thomas Carlyle, los héroes que se sacrifican por la Humanidad y que guían la historia hacia objetivos dignos. Los héroes son los hombres que renuncian a los goces de la vida por hacer triunfar ideales nobles y elevados”*.

Los estudios que han emergido en los últimos años del enfoque de rasgos en el ámbito académico, no han sido del todo concluyentes, debido a la gran cantidad de resultados obtenidos para la evaluación de rasgos en el líder²¹⁸. Algunos autores señalan que los rasgos no definen al líder como tal, es desde la sociedad que el o ella pueden moldearse de tal forma que dan cabida al líder, Según Meindl, James R. (1990; p.161) el liderazgo está dado por una fuerza social y psicológica generada desde los seguidores, subordinados y observadores, y no entre la interacción de seguidores y líderes. Dichas fuerzas sociales y psicológicas son funcionalmente independientes de los rasgos del líder en sí²¹⁹.



Fuente: Adaptación de Palomo V., María T. (2007; p. 22).

²¹⁸ Nye, J. (2011; p.25) “El hecho de que la historia se haya escrito en función de héroes nos impide imaginar y comprender el enorme potencial que tiene el liderazgo humano. <Si logramos hallar en un país al hombre más capaz que en él haya y lo elevamos al sitio supremo reverenciándolo con lealtad, obtendremos el gobierno perfecto para ese país>”.

²¹⁹ En relación con las críticas de la teoría del gran hombre Juan F. Sánchez V. (2010, p.37). Hace mención a lo señalado por “Pascual 1978”, donde indica que “No existe el perfil de personalidad ideal del líder, que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo, que no se ha podido distinguir con suficiente validez, a los líderes de los que no lo son, teniendo exclusivamente en cuenta los rasgos de personalidades, y que no existen rasgos de personalidad universalidad válidos para todas las situaciones”.

Yukl, Gary (1994; p.5). En su libro *“liderazgo en la organización”*, señala que *“El liderazgo no es diferente de los procesos de influencia social que se producen entre todos los miembros de un grupo, el liderazgo es visto como un proceso colectivo compartido entre los miembros. El punto de vista opuesto es que todos los grupos tienen la especialización rol que incluya una función especializada de liderazgo”*²²⁰.

Otra de las objeciones actuales es la señalada por “Cooper Cary” (2005), citado por Avolio, B. y Gardner William, (2005; p.7), en su artículo *“Authentic leadership development”* quien se señala, que el líder es multidimensional ya que *“Contiene elementos de diversos dominios de rasgos, estados, los comportamientos, contextos y atribuciones”*. Esta interpretación es la más compartida por muchos investigadores del tema liderazgo. El interés en el análisis y estudio de estos rasgos aún permanece.

5.2.3.1.2. *El enfoque conductual*

El enfoque conductual analiza al líder a través del liderazgo, lo que hace y como lo hace, es la adaptación del líder en su gestión, con sus subordinados y en la organización; a diferencia de los rasgos la conducta no es una cualidad innata se aprende, es visible y puede ser evaluada a lo largo de una gestión. Según Gento, S. y Cortés, J. (2011; p.10) *“El auténtico líder ejemplifica, con su conducta, los valores y perfil cultural de la institución. Como representante destacado de la misma [...] el efecto de su ejemplo al encarnar los valores y perfil cultural de la entidad será un elemento*

²²⁰ Yukl, Gary (1994; p.3). *“El liderazgo se define ampliamente para incluir los procesos de influencia en los objetivos determinados en la organización y en los grupos, estableciendo un comportamiento labor de motivación en la búsqueda de estos objetivos, y a su vez, influyendo en la cultura del grupo”*. Esta teoría tiene sentido para diferenciar el liderazgo del grupo como algo distinto de los seguidores.

*impulsor en los restantes miembros de institución y en las personas de su entorno*²²¹.

Los primeros estudios para identificar las conductas de los líderes, fueron desarrollados por Lewin, Lippitt y White (1939) la cual a su vez, se convirtieron en las bases de investigaciones de gran importancia sobre las conductas del líder conocidas como: Estudio de la Universidad de Ohio, Estudio de McGregor una aproximación humanista y Estudio de la Universidad de Michigan y la Malla Gerencial de Blake y Mouton.

○ *Estudios de la Universidad de Ohio.*

A mediados de los años 40, un grupo de investigadores integrado por Stodgill, Fleishman, Hemphill, Shartle y Pepinsky de la Universidad de Ohio; desarrollaron una investigación que tenía como objetivo identificar las dimensiones independientes que caracterizaban al líder. En un principio se identificaron cuatro factores que eran: consideración, iniciación estructural, énfasis en la producción y sensibilidad²²². Se destacaron dos de ellas la consideración y la iniciación de estructura, ya que permitían identificar la mayor parte de las conductas del líder.

La Consideración implica que el líder tome en cuenta detenidamente los sentimientos y emociones de los subordinados y/o seguidores. Este factor permite identificar las conexiones existentes entre los subordinados y sus superiores, estableciendo un marco organizacional que da cabida al respeto, las relaciones laborales, la solución de conflictos, la cohesión y la armonía²²³.

²²¹ Gento, S. y Cortés, J. (2011; p.15) *“La mayoría de los cambios fracasan, en un alto porcentaje, por falta de liderazgo y la consiguiente nula o mala gestión. Debe tenerse en cuenta que gestionar un cambio supondrá una alteración en el diseño organizativo, estrategia, métodos, de trabajo o cualquier otro intento de influir en que los miembros de una organización se comporten de otra forma...”*.

²²² Daft, R. L. (2006; p.56) *“El análisis de las calificaciones dio por resultado dos categorías amplias de tipos de comportamiento de líder que más adelante llamaron consideraciones y estructura de inicio”*.

²²³ Daft, R. L. (2006; p.56) *“La consideración: grado de sensibilidad del líder que respeta las ideas y los sentimientos de sus subordinados y crea una confianza recíproca”*.

Por su parte, Palomo, M. (2007; p.23) afirma que las conductas del líder *"favorece las relaciones de amistad, crea cohesión y armonía en el grupo, facilita la participación en la toma de decisiones, ayuda a los subordinados con los problemas personales, muestra proximidad y cercanía, mejora la comunicación, etc."*.

Es también desde esta perspectiva que se puede determinar el puntos de convergencia que facilitar el diálogo, el entendimiento conjunto y la empatía organizacional. Para Goleman, D. (2013, posición 492) *"de todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía²²⁴ es la que se reconoce con mayor facilidad [...]". "No obstante, la empatía no equivale a sensiblería: en el caso de un líder, no supone adoptar las emociones de los demás como propias y tratar de complacer a todo el mundo, lo que sería una pesadilla e impediría actuar"*.

La iniciación estructural corresponde a la conducta del líder que orienta, facilita y define la interacción entre el grupo y sus funciones o tareas, tales como organizar, estructurar, definir, evaluar, seguimiento de metas, clasifica y asigna obligaciones y roles, de acuerdo con Judge, T., Piccolo, R y Ilies, R. (2004; p.36) la iniciación estructural *"Es el grado en que un líder define y organiza su papel y el papel de los seguidores, es orientada hacia la consecución de objetivos"*. Los datos estadísticos tomados, señalan que el líder con una características altas asigna tareas al grupo, y a su vez espera que mantengan los niveles altos de desempeño en el plazo estipulado²²⁵.

Para evaluar esta conductas, se llevaron a cabo diversos mecanismo de medición. Como lo desarrollado por Cuadra, A. y Veloso, C. (2007; p.47) de

²²⁴ Daniel Goleman (2013, posición 941), *"La empatía (darse cuenta de los que sienten los demás en un momento determinado) le permite responder a los trabajadores de forma muy congruente con las emociones que percibe en ellos, con los que puede mejorar la compenetración"*.

²²⁵ Daft, R. L. (2006; p.56) *"La estructura de inicio: medida en que un líder se orienta hacia las tareas y dirige las actividades laborales de sus subordinados con miras a alcanzar las metas"*.

ellos resaltaron dos de los instrumentos más importantes;²²⁶ el primero el *Cuestionario de Descripción de Conducta del Líder* (LBDQ) elaborada por Hemphill y Coons (1957), donde las personas en situación de subordinación describían la conducta de sus superiores y el segundo el *Cuestionario de Opinión del Líder* (LOQ) elaborado por Fleishman (1989), en esta evaluación se les pedía a los supervisores que describiera cómo debía comportarse un líder.

- *Estudio de Douglas McGregor. Una aproximación humanista*

Douglas McGregor es definido como una de las figuras más representativas del enfoque Humanista en los años 60, fue investigador y profesor en la Escuela Administrativa del Instituto Tecnológico de Massachusetts; McGregor en su libro *“El lado humano de la organización”* refleja las conductas centradas en cada estilo individual que poseen las personas para operar en una organización, denominándolas *“conducta X y conducta Y”*. Con este estudio se pretendía definir el comportamiento que presentaban los líderes ante sus empleados, donde se derivaron dos estilos operativos, denominados teoría X y teoría Y.

Luego de 54 años influyendo en la concepción del liderazgo, desde un punto de vista humanista, McGregor aporta dos aspectos antagónicos en la dirección de una organización. El primero la *“Teoría X”* el líder exhorta, a través de la coerción a sus trabajadores a cumplir con sus funciones, que para McGregor, D. (1994; p.49) el principio de la teoría X es *“el de la dirección y el control ejercido por la autoridad”* por el contrario la *“Teoría Y”* el líder promueve la integración y motiva la participación de sus

²²⁶ Cuadra, A. y Veloso, C. (2007; p. 48) *“Los resultados señalaron que Consideración se correlacionó positiva y significativamente con cinco de los seis criterios”, [...]“Los datos proporcionados por el estudio sugieren que ambas estrategias dan cuenta de una parte importante de la varianza de los criterios de liderazgo, tanto subjetivos (aquellos relacionados con satisfacción) como con los objetivos (aquellos relacionados con rendimiento)”*.

trabajadores en los objetivos de la organización, para McGregor, D. (1994; p.49) el principio de la teoría Y es *“el de integración”*²²⁷.

La teoría X y Y corresponde al supuesto gerencial donde se señala que una organización se puede dirigir y coordinar desde dos estilos básicos de liderazgo “autoritario y participativo”, ambos forman parte de un procesos de dirección mediante los cuales el líder articula el desarrollo de las capacidades laborales estableciendo un conjunto de pautas y de conducta que ayudan al desempeño y la motivación laboral. Como señala McGregor, D. (1994; p.33) *“En la base de toda decisión o acción gerencial existen supuestos sobre la naturaleza y la conducta humana”*.

Desde este enfoque e interpretación de la conducta organizacional, se resaltan los aspectos más importantes trazados por la visión de McGregor sobre “La teorías X” y “La teoría Y”, tanto y desde la visión organizacional como desde la visión del capital humano:

En primer lugar, hay que señalar que la “Teoría X” es un desarrollo evolucionista e intrínseco del ser humano de una organización, donde el individuo se presenta como un ser dependiente y perezoso. Esta teoría, responde al paradigma organizacional que señala la existencia de dos grupos, un grupo de personas que son dirigidos o subordinados²²⁸, con pocas ambiciones, pero con un gran sentido de estabilidad laboral y otro grupo de personas que dirigen, con ambiciones que deben ser por encima de todo alcanzadas, para lo cual, toma medidas represivas hacia los subordinados.

²²⁷ McGregor, D. (1994; p.XI), *“La igualdad del poder, termino aplicado a la teoría Y por algunos críticos, sencillamente no puede sostenerse”*. McGregor *“nunca insinuó ni propuso la entrega del poder. De hecho sostenía que una relación entre el líder y seguidor que fuera de confianza, abierta y honesta, contribuiría a la capacidad de influencia del líder”*.

²²⁸ McGregor, D. (1994; p.42) *“Cuando se priva a las personas de oportunidades para satisfacer con el trabajo las necesidades que hoy les son importantes, ellas se comportan de una manera fácilmente predecible; es decir, proceden con indolencia, apatía, renuncia a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios y tendencia a seguir en la demagogia”*.

Según McGregor, D. (1994; p.49), la teoría X refleja *“las necesidades de la empresa están por encima de las necesidades de sus miembros individuales”*.

Para McGregor, D. (1994; p.33,34) la Teoría X se caracteriza de la siguiente manera:

“El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y los evitará siempre que pueda”.

“Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización”.

“El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad”.

No obstante, es posible relativizar estas afirmaciones si se analiza la dirección y el control desde un punto de vista más personal, es decir, no se otorga la dirección de la vida persona de un individuo para que otro decida sobre los asuntos básicos como ser humano, según Erich, F. (2008; p.302) en su libro *“El miedo a la libertad”* señala que *“El desarrollo y la realización de la individualidad constituyen un fin que no puede ser nunca subordinado a propósitos a los que se atribuyen una dignidad mayor”*. Siendo que la “Teoría X” no es concluyente para el concepto humanista de dirección, McGregor propone la Teoría Y.

La *“Teoría Y”* es un enfoque más humanista, y se presenta como una alternativa de dirección organizacional, donde las personas son más proclives al trabajo y menos dependientes del líder, visto de otra forma, el supervisado realiza sus funciones sin necesitar la coerción del supervisor, en este caso el líder se convierte en un guía, un coordinador de los trabajos

realizados y contribuye con su experiencia en el resultado de las metas planteadas²²⁹. Para McGregor, D. (1994; p.48) *“Las limitaciones de la colaboración humana con los objetivos de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino del ingenio de la gerencia para realizar el potencial representado por su recurso humano”*.

El *“líder Y”* establece una participación amplia en lo que respecta a la ejecución de los trabajos realizados, promueve un ambiente de colaboración y auto-coordinación, eliminando las conductas represivas en el entorno laboral²³⁰. Para Fromm (2008; p.194) dicha conducta represiva es llamada *“autoridad de tipo inhibitoria”* la cual genera en los subordinados odio, dolor, humillación, resentimiento y hostilidad, para eliminar dicha conducta el líder debe poseer elementos tales como *“amor, admiración y gratitud”*, ello permite que el líder se convierta en un ejemplo a seguir, dicha conducta es llamada *“autoridad de tipo racional”*. A propósito de lo señalado por Fromm se deduce que los líderes deben promover una conducta de confianza entre y con sus subordinados a fin de generar una mayor integración.

Para Palomo, M. (2005; p.30) existen dos puntos claves de la *“Teoría Y”* los cuales son:

“Permitir que los subordinados se auto-dirijan.”

“Facilitar una atmósfera que permita desarrollarse personalmente a los miembros del grupo, al tiempo que trabajan en la consecución de los objetivos empresariales”.

²²⁹ McGregor, D. (1994; p.54) *“La aceptación de la teoría Y no supone renunciar a la autoridad, ni ser un gerente “blando” o permisivo. Como ya hemos dicho, esta idea deriva de aceptar la autoridad como el único medio para ejercer el control gerencial”*.

²³⁰ McGregor, D. (1994; p.55) *“La autoridad no es un medio adecuado para lograr que las personas se comprometan con los objetivos. Se necesitan otras formas de influenciar para lograr este fin, como por ejemplo, **el esfuerzo por obtener la integración**”*.

○ *La Malla Gerencial de Blake y Mouton*

La malla del liderazgo era en sí una teoría bidimensional del liderazgo, es decir, el estudio de Blake y Mouton se desarrolló en función a dos criterios: el interés por las personas y el interés por la producción. El **interés por las personas** se corresponde al compromiso de las personas con los objetivos de la institución, la motivación y auto estima de las personas, la asignación de funciones de responsabilidad y toma de decisiones, las condiciones laborales y el ambiente de relaciones laborales. El **interés por la producción** se corresponde a las actitudes de los supervisores en relación con la toma de decisiones, las políticas de la institución, la productividad y la eficiencia²³¹.

Los investigadores desarrollaron el estudio en un gráfico, donde el interés por la producción estaba representado por el eje X y el interés por las personas por el eje Y. Cada eje oscilaba entre el 1 (muy bajo) y el 9 (muy alta). De este estudio, se obtuvieron cinco formas de liderazgo: el estilo indiferente o empobrecido (1,1); el estilo complaciente o club de campo (1,9); el estilo dictatorial o autoritario (9,1); el estilo *status quo* o a medio camino (5,5) y el estilo sonido o de equipo (9,9).

Posteriormente, se incluyeron dos estilos que complementan los ya existentes, el estilo oportunista o individualista y el estilo paternalista o sobre protector. Estos estilos no tienen una clara ubicación en el gráfico de la malla, ya que su comportamiento puede ser variado, pueden fluctuar entre la posición (1,9) o (9,1).

5.2.3.1.3. El enfoque situacional

El modelo situacional es propuesto por Paul Hersey y Ken Blanchard a final de los años 60, surge a consecuencia de la falta de respuestas adaptativas presentes en otros modelos de dirección. Dicho modelo parte de la teoría de

²³¹ Daft, R. L. (2006; p.60) "*Rejilla del liderazgo: modelo bidimensional del liderazgo que describe los principales estilos de los líderes con base en su grado de interés por las personas o por la producción*".

William James Reddin, denominada “*3-D Management Style Theory*”, en la cual, el ejercicio del liderazgo está basado en tres dimensiones definidas según: “*La orientación de las tareas, la orientación de las relaciones y la efectividad*”. En relación a lo señalado por Olfert, K. (2008; p.58) en su libro “*Unternehmensführung*” se indica que “*no existe para Reddin un estilo único y exacto de liderazgo para varias situaciones, por lo cual, es necesario un comportamiento diferente de liderazgo para cada situación*”²³².

El enfoque situacional presenta algunos aspectos particulares del liderazgo, el líder analiza su situación y adapta su comportamiento para mejorar su efectividad²³³. No obstante Heifetz R. (1997; p.42) señala que “*El enfoque situacional hace algo análogo. Se aparta radicalmente de la concepción del gran hombre al postular que ciertas personas llegan a ser prominentes solo porque las generan las fuerzas sociales y las épocas*”. Para algunos investigadores el modelo situacional puede ser ambiguo en lo que a la definición de las competencias se corresponde y en los factores que influyen en el compromiso individual y personal.

La teoría de Hersey y Blanchard se centra en la madurez de los subordinados en la participación y su capacidad para afrontar las situaciones que en muchos de los casos se rigen por la naturaleza del problema y/o por las políticas organizacionales²³⁴. Según Vroom, V. y Jago, A. (1990; p.63) la problemática del estudio situacional de Hersey y Blanchard se debe expresamente al no reconocimiento que los grupos

²³² Klaus Olfert (2008; p.58), las dimensiones pueden ser dirigidas por un líder según cuatro estilos básicos de liderazgo, los cuales son: “**Estilo de relación**, el cual hace hincapié en las buenas relaciones interpersonales superiores y considera las necesidades del empleado. **Estilo por procedimientos**, el superior debe basarse fundamentalmente en procedimientos, métodos, sistemas y situaciones del medio ambiente preferentemente estables. **Estilo de integración**, los superiores se esfuerza para la observancia de peso igual de humano y de la tarea. **Estilo de trabajo**, hace hincapié en los resultados de rendimiento superior y orienta a la productividad”.

²³³ En relación con la efectividad del líder Pedro Gioya y Juan Rivera (2008; p. 29), señalan que “*Ser líder efectivo requiere que un individuo pueda reconocer las necesidades de los individuos y adapte su estilo a las necesidades de la situación*”.

²³⁴ Vroom, V. y Jago, A. (1990; p.62) “*la variable situacional de la teoría de Hersey y Blanchard es la madurez de los subordinados que definen como su presteza para abordar la tarea encomendada al grupo*”.

pueden tener múltiples madureces, dependiendo de las exigencias externas y la ausencia de investigaciones que lo respaldan y que serían necesarias para validar el modelo en su conjunto o sus componentes.

○ *Teoría de la contingencia*

Desarrollada por Fred Fiedler en (1967). Esta teoría permitió medir la interacción entre las cualidades y la capacidad del líder para controlar una situación particular ²³⁵, para ello se aplicaron diversas variables situacionales con el fin de lograr un liderazgo efectivo. Según Vroom, V. y Jago, A. (1990; p.60) Fiedler elaboro un corto test de personalidad que se utilizo para identificar a las personas con quienes los lideres les gustaría trabajar. Fiedler en su estudio, analizó las siguientes variables: la relación líder / miembro, la estructura de la tarea, el poder de la posición. Estas variables se corresponden a tres componentes principales las características del trabajo, las del líder y las de los seguidores²³⁶.

El estudio de Fiedler, no logró los resultados esperados, por ello se puso entre dicho la valides del modelo contingente. Según Vroom, V. y Jago, A. (1990; p.61) la complejidad del modelo de Fiedler se centra en el estilo de liderazgo como una característica personal que se presume relativamente estable y duradera, ni se puede modificar mediante entrenamiento ni permite que una persona adapte con toda flexibilidad su estilo a una determinada situación.

²³⁵ Gioya, P. y Rivera, J. (2008; p.30), *“El liderazgo efectivo es contingente con la adecuación del líder al contexto indicado”*

²³⁶ Ronald A. Heifetz (1997; p.40-42) Señala que: *“El estilo adecuado de liderazgo depende de los requerimientos de la situación particular”*, asimismo, se define *“Qué estilo de toma de decisiones se adecua a la contingencia situacional para que la persona que decide conserve el control del proceso”*.

○ Teoría de las metas

Para Evans y House (1971) la teoría de metas se corresponde a la capacidad del líder de motivar a sus subordinados para lograr los resultados esperados. Así por ejemplo, para Olfert, K. (2008; p.59) *“El líder es el responsable de que sus empleados obtengan las recompensas necesarias a fin de establecer los medios que conducen al cumplimiento de los objetivos”*.²³⁷. A este respecto Vroom, V. y Jago, A. (1990; p.64) señala dos resultados.

- La participación es oportuna, se asigna un trabajo estimulante y poco complejo.
- La participación es oportuna, si los participantes tienen independencia y poco control.

El avance que presenta el modelo de Evans y House se centra específicamente en la participación y los resultados de ella. Vroom, V. y Jago, A. (1990; p.64) señalan que la teoría de metas se ocupa de *“cuatro tipos de comportamientos del líder: el de la dirección, el de apoyo, el participativo y el centrado en los logros”*. La teoría de metas presenta algunas limitaciones en su aplicación, ya que, por una parte, la misma no explica la forma en que los subordinados deben ser motivados y por otra parte no se establece los medios que crean la afinidad con el líder²³⁸.

○ Teoría de Harzburger

Acuñado en los años 60 en la academia para los ejecutivos de negocios en Bad Harzburg por Reinhard Höhn, quien propuso un liderazgo basado en la

²³⁷ Klaus Olfert (2008; p. 59) *“Evans se dio cuenta de que la eficacia de la conducta de liderazgo depende si el personal está motivado o no”*.

²³⁸ Vroom, V. y Jago, A. (1990; p. 64) aunque la investigación de Evans y House *“Han confirmado varios de los elementos presentes en la teoría para alcanzar objetivos, nos preocupa la ausencia de investigaciones específicamente dirigidas a poner a prueba sus premisas sobre participación”*.

relación con el empleado y la delegación de la responsabilidad. Es también conocida como la gestión por delegación, Para Olfert, K. (2008; p.65-66) la teoría Harzburger se constituye como la contrapartida de los estilos patriarcales y autoritarios, debido a la forma en que se orientan las relaciones laborales, donde los subordinados aportan lo mejor de sí y están más receptivos a las ordenes recibidas.

Olfert Klaus señala cuatro elementos esenciales de la Teoría Harzburger los cuales son:

- La delegación de la responsabilidad, es decir, transferencia de la responsabilidad a los empleados.
- La responsabilidad administrativa, la cual recae en el superior, los cuales se encargan de la supervisión de los servicios y el control administrativo de la organización.
- La responsabilidad de los actos que se confían en los empleados, y se corresponde a la descripción del trabajo.
- Los medios de guía, el jefe no puede prescindir de los medios dirigidos a la gestión.

- *Teoría de los recursos cognitivos*

Propuesta por Fred Fiedler y José García (1987) la cual examina determinadas variables situacionales como el estrés presente en los líderes, los grupos de trabajo y en las tareas o situaciones. En dicha teoría se demuestra como el estrés influye en el comportamiento racional del las personas en una organización y disminuye la asertividad en la toma de decisiones, Juan F., S. (2010; p.59). Sin embargo, los resultados obtenidos en la investigación señalaron que algunos recursos cognitivos como la

inteligencia y la experiencia disminuyen significativamente la influencia del estrés en una gestión²³⁹.

5.2.3.1.4. El enfoques contemporáneos

El enfoque contemporáneo de liderazgo, se corresponde a los nuevos retos que deben enfrentar los líderes en la actualidad. La evolución teórica que ha adquirido el liderazgo en los últimos años es significativa, pues desde los primeros enfoque y teorías señalados al comienzo de este punto, se pueden observar las diferencias conceptuales que ha tomado el liderazgo. En palabras de (Charles H. 1996) citado por Frances H., Marshall G., Richard B. (2007; p.34) en la medida en que las organizaciones se rediseñan a sí mismas cada vez más para convertirse en la que son, en efecto, conjuntos de proyectos y equipos especiales, existen más oportunidades para que surjan los líderes en medio de la organización en lugar de surgir simplemente en la cumbre.

1) Teoría Transformacional

El término transformacional está asociado directamente a las acciones del liderar en la organización y hacia sus supervisados, dichas acciones son más que una simple función laboral, son hechos de inspiración y motivación capaces de generar una profunda transformación en los seguidores con el fin lograr metas más allá de las esperadas o planteadas. El liderazgo de la reforma y los movimientos revolucionarios se corresponden al liderazgo transformacional, el cual adquiere resultados con proporciones considerables en el colectivos que trascienden históricamente; el liderazgo transformacional es un asunto de todos donde la motivación, los objetivos,

²³⁹ Victor H. Frank (2004; p.90) En relación con la inteligencia y la experiencia en situaciones extrema, son interpretadas de la siguiente manera: La inteligencia en situaciones de estrés sirve para conseguir lo que se quiere, con los recursos existentes. En el caso de la experiencia en situaciones de estrés permite tomar decisiones acertadas, sin ser afectado por los factores externos.

los conflictos y la competencia se convierten en un interés común²⁴⁰, Burns, J. M. (1978, posición 51).

2) *Teoría Transaccional*

El Liderazgo transaccional se basa en la interacción que se origina cuando los líderes premian o castigan a los seguidores, a consecuencia del rendimiento o no de los roles ni tareas establecidas previamente, a fin de mejorar la eficiencia de la organización. Según Burns (1978, posición 274) el liderazgo transaccional se concentra en las oportunidades, los negocios, la persuasión y la reciprocidad. Las reformas que se originan desde un liderazgo transaccional suelen requerir de una gran participación de los miembros de la organización con varios objetivos propios definidos, al igual que deben enfrentar un sin número de decisiones complejas²⁴¹.

3) *Teoría del Autoliderazgo*

Es la capacidad individual de construir un entorno de crecimiento y desarrollo en función del yo como individuo que genera cambios pro-activos en una organización sin tener un cargo y de forma individual, es el ejercicio de un liderazgo sin cargo que se inicia en la persona y se reproduce en un comportamiento generalizado en las personas de un departamento o en

²⁴⁰ Castiñeira, Á y Lozano, J. (2012; p.35). *“Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios a partir de la definición de la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones. En lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en elementos simbólicos como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de inspirar, de aglutinar, de dotar de mayor significado la acción de los seguidores y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio”.*

Bernard M. Bass y Ronald E. Riggio (2006) Los líderes transformacionales ayudan a los seguidores a crecer y a convertirse en líderes, responden a las necesidades de los seguidores mediante su empoderamiento y a su vez alinean los objetivos y metas individuales, grupales y organizacionales.

²⁴¹ Castiñeira, Á y Lozano, J. (2012; p.35). *“El objetivo de los líderes transaccionales es mantener la estabilidad dentro de la organización y aumentar la productividad. No son necesarios grandes cambios, lo que hace falta es mejorar el rendimiento de los colaboradores. Aquí es donde intervienen las funciones transaccionales”.*

todas las personas de la organización²⁴². Según Frances H., Marshall G., Richard B. (2007; p.220) *“El auto-liderazgo es el núcleo en torno al cual se crea un nuevo contrato de carrera. Consta de propósito personal, valores, visión y valentía. Es el carácter que cada persona aporta al papel de liderazgo”*[...] *“es la esencia de todo cambio individual de equipo y organizacional”* A este respecto, el auto-liderazgo se corresponde al descubrimiento del líder interno y su capacidad para enfrentar las amenazas que la realidad del mundo cambiante ejerce en un entorno gerencial de efectividad²⁴³.

4) Teoría E-Liderazgo

Se corresponde a una de las formas de liderazgo más novedosas, debido a la incorporación de la innovación tecnológica en los procesos de gestión de la organización, ello ha permitido una amplia y rápida transmisión de la información a través de sistemas avanzados de comunicación, facilitando una mayor interacción entre el líder y sus subordinados. Para Avolio, Kahai & Dodge, (2001; posición 617) El E-Liderazgo *“Es definido como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información de avanzada con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. E-liderazgo puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico dentro de una organización y puede involucrar una a una y una a muchos interacciones dentro y entre las unidades de las pequeñas y grandes organizaciones”*. La Teoría del E-liderazgo se corresponde al nuevo contexto en el que los líderes

²⁴² El investigador y escritor Stephen Covey (2003; p.136). Denomina al “auto-liderazgo” como “liderazgo personal” el cual debe poseer un conjunto de elementos como: visión, pro actividad, seguridad, orientación y sabiduría, con el fin de generar un liderazgo interpersonal efectivo en toda la organización.

²⁴³ Karen Hardy (2007; p.35). En su libro “Building Self-Leaders” desarrolla un estudio práctico sobre la aplicación de un programa de auto-liderazgo, en el cual concluye que los resultados sugirieron que las personas que promueven un auto-liderazgo experimentan un mayor rendimiento mental, afecto positivo, la satisfacción laboral y la disminución de efecto negativo del entorno organizacional. además, las personas presentan una reacción fuerte y positiva a la formación, a la auto-eficacia y al optimismo.

deben ejercer el liderazgo para lograr beneficios tanto locales como globales²⁴⁴.

5.2.3.1.5. *El enfoque del liderazgo como equipo*

El liderazgo como equipo es un hecho organizacional que surge como exteriorización del individuo en la conformación de equipos de trabajo, los cuales forman parte de un sin número de redes que se interconectan para crear e innovar en situaciones de complejidad. El liderazgo en la actualidad se corresponde a un proceso compartido donde el alineamiento del compromiso, la adaptación del entorno y las funciones del grupo conllevan a las metas definidas, Gioya, P. y Rivera, J. (2008; p.42).

1. Teoría del liderazgo Compartido

El liderazgo compartido se da por la asignación de responsabilidades entre dos o más personas de una organización, configurándose como una estructura horizontal que promueve la autonomía y facilita la toma de decisiones²⁴⁵. Para Ángel C. y Josep M. L. (2012; posición 77) el liderazgo compartido es *“un liderazgo capaz de crear coaliciones, un liderazgo construido a partir de equipos con miembros muy interdependientes, que se refuerzan y potencian en el aprendizaje mutuo, que toman decisiones conjuntamente y al que cada miembro aporta sus habilidades y capacidades”*²⁴⁶.

²⁴⁴ Nils Olaya F. (2013; p.10) El e-Liderazgo *“Se a convertido en una imprescindible innovación organizativa y competitividad, para mejorar la productividad y competitividad, donde las organizaciones confían cada vez más en las TIC para operar sus procesos de negocio, para innovar, para los productos y servicios de suministro”*.

²⁴⁵ Bennis, W., Spreitzer, G. Y Cummings, T. (2002; p156) el liderazgo compartido significa *“Repartir la responsabilidad de la dirección general entre dos o más personas. En un sentido más amplio significa reforzar a personas de todos los niveles dándoles las oportunidades de tomar iniciativas”*.

²⁴⁶ Castiñeira, Á y Lozano, J. (2012; posición 77) señala que *“El liderazgo compartido conecta directamente con el liderazgo transformador”*.

El liderazgo compartido se desarrolla a un entono global que carece de barreras verticales de mando, ello permite establecer redes de liderazgo para propiciar la transferencia de conocimiento entre los integrantes de los grupos, departamentos, áreas y en general en toda la organización. El conocimiento que se desarrolla a través del liderazgo compartido se convierte en *inteligencia compartida* ²⁴⁷. La empresa de asesoría y consultoría ACCENTURE (2001; p.28) en su publicación electrónica hace referencia a lo expuesto por Deiss y Soete (1997) quienes indican que *“La dirección compartida crea un ambiente capaz de reaccionar con agilidad ante lo nuevo, con un mayor grado de reflexión creativa y racional en los niveles en los que es más necesaria. Permite a todos los miembros de la organización poner a prueba su propia hipótesis y la de los demás”*²⁴⁸.

2. Teoría del Liderazgo Participativo

Es la incorporación en el proceso de tomas de decisiones a los miembros de una organización. Dicha teoría, desarrollada por Vroom, V. y Yetton, P. (1973; p. 59) señala que, una de las cuestiones más persistentes y polémicas en el estudio del liderazgo es la participación de los subordinados en la toma de decisiones ²⁴⁹; por ende ambos investigadores proponen diferentes

²⁴⁷ Craig L. Pearce y Charles C. Manz (2005; p.133-134) El liderazgo compartido *“Se produce cuando todos los miembros de un equipo participan plenamente en el liderazgo del equipo, que implica un continuo proceso de influencia mutua simultánea dentro de un equipo, el liderazgo compartido podría considerarse un caso de empoderamiento plenamente desarrollado en equipo. Varios estudios han documentado la importancia de un liderazgo compartido a través de una amplia variedad de contextos, incluyendo los equipos de alta dirección, los equipos de gestión de cambios, los equipos de voluntarios, los equipos de investigación y desarrollo, los equipos virtuales, e incluso los escuadrones militares.*

²⁴⁸ Bennis, W., Spreitzer, G. Y Cummings, T. (2002; p157.) *“El cambio experimentado por las estructuras organizativas, cada vez más planas e integradas por equipos, representa una tercera razón para la dirección compartida”*

²⁴⁹ Para Vroom existen cinco niveles de participación para la toma de decisiones, los cuales son definidos según la voluntad de liderar: 1) tomar decisiones a solas; 2) decidir consultando a otros individualmente; 3) decidir consultando al grupo; 4) facilitar las decisiones de otros; y 5) delegar plenamente en otros.

procedimientos desde la base de una participación activa²⁵⁰. En relación a lo señalado Pindado F. (2005; p.4) afirma que *“No es una finalidad en sí misma sino un medio para conseguir algo. Es importante definir ese objetivo. No puede ser una tautología. El objetivo de la participación no es, solo, la participación, porque eso vaciaría de contenido ese derecho y lo convertiría en un simple cumplimiento formal”*.

3. Teoría del liderazgo Colaborativo

El liderazgo como trabajo colaborativo se corresponde en parte a la iniciativas individual que promueve el valor colectivo en función a los parámetros de la organización, pero también es la coordinación o conformación espontánea de equipos de trabajo con un enfoque gerencia basados en el flujos de conocimiento individual y/o grupal. Esta teoría adquiere relevancia en el actual contexto del liderazgo innovador, donde las fronteras de la jerarquización operativa y funcionales tienden a ser más permeables. Para Manuel Á. (2010; p.25) el liderazgo se corresponde a las habilidades que entrelazadas a los colaboradores, las cuales son: *“capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, motivar, comunicar, modelar conductas, implicar, crear cultura y un largo etcétera”*. Estas habilidades promueven una mayor confianza y compromiso entre los miembros de la organización.

4. Teoría del Liderazgo Distribuido

El liderazgo distribuido surge por la necesidad de establecer un liderazgo mucho más amplio y centrado en las bases propias de los objetivos de la organización, es decir, el liderazgo Distribuido se configura desde la relación entre los líderes, seguidores y su situación que inevitablemente condiciona

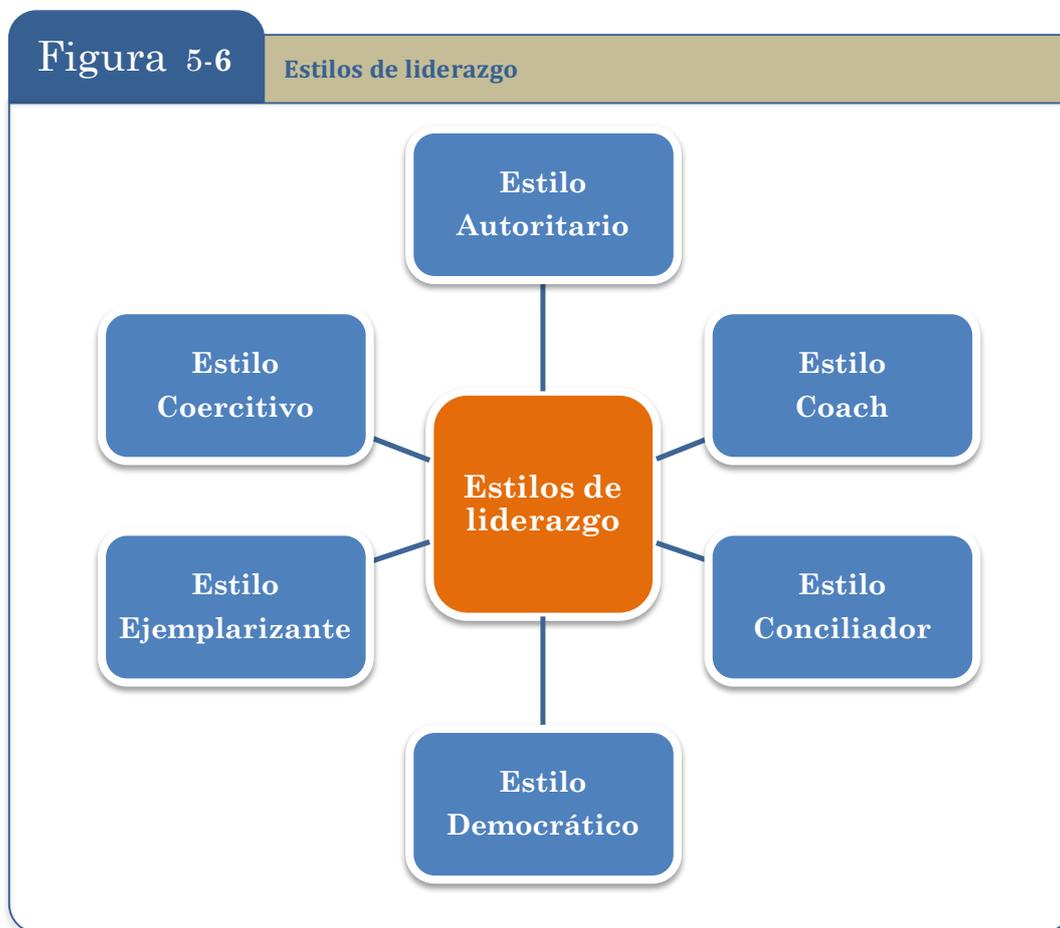
²⁵⁰ Vroom, V. y Yetton, P. (1973; p. 91) *“La tesis se centra en los aspectos del estilo de liderazgo, que se reflejan en la elección de los líderes acerca de la cantidad de oportunidades promovidas por la participación de los subordinados en la toma de decisiones, las cuales varían no solo entre los líderes, como se ha sugerido en la bibliografía existente, sino también dentro de un solo líder. En consecuencia, debería ser posible identificar las fuentes de esa varianza y para la construcción de un modelo descriptivo de la participación en la toma de decisiones”*.

la relación, la influencia, la interacción y la pervivencias entre los miembros de la organización. Spillane, J. (2006; posición 490) afirma que *“La situación no se limita a afectar lo que hacen los líderes, sino la interacción entre los líderes y seguidores”*. Ello confirma que, aparte de la relación supervisor-supervisado, existe un fenómeno de liderazgo múltiple donde según una situación particular se puede intercambiar funciones, ya sea por conocimiento, experiencia, habilidad, valores y/o actitudes, que conformar la práctica del liderazgo distribuido²⁵¹.

²⁵¹ Ricardo Zamora E. (2011; p.6), afirma que el liderazgo distribuido es *“algo atribuible a un individuo, a una agregación de varios individuos, a pequeños conjuntos de individuos actuando de manera concertada o a unidades organizacionales más grandes y plurales”*.

5.2.3.2. Según los estilos de liderazgos

Sin lugar a duda, los estilos de liderazgo se derivan según las situaciones presentes en el ejercicio del mismo, es decir, los estilos de liderazgos llevan implícito una visión del entorno y de las circunstancias que lo rodean, definiendo así, muchas de las actuaciones del líder y de los grupos que las detecta. Anteriormente se han señalado diferentes enfoques que hacen mención a los estilos de liderazgo según cada teoría, aunque para esta investigación se tomaran en cuenta los estilos de liderazgo señalados por Daniel Goleman (2013, posición 638) en su libro “*Liderazgo*” los cuales son:



Fuente: Elaboración propia 02.07.2014

Estilo autoritario, tiene como característica una aferrada pertenencia del poder y una clara dominación en el proceso de toma de decisiones imponiendo su opinión por encima del grupo. Los subordinados o grupo de subordinados no poseen una libertad más allá de lo señalado por el líder, es decir, la opinión sobre asuntos de trabajo y la ejecución de los trabajos realizados están supeditados a las ordenes de la autoridad, aunque el estilo autoritario en muchos casos es el más adecuados. Según las investigaciones realizadas por Daniel G. (2013, posición 638) quien concluyen que *“de los seis estilos de liderazgo el autoritario es el más eficaz, ya que mejora todos los aspectos del clima”*, es decir, *“los subordinados de este tipo de líderes comprenden que su actividad tiene importancia y por qué”*²⁵².

Aunque parezca que el liderazgo autoritario no desarrolla un pensamiento grupal sino una clara sumisión individual, su implementación y desarrollo podría variar según la situación que se presente. Continuando con Daniel G. (2013, posición 661) el líder autoritario muestra claramente las metas que se quiere alcanzar, por ende, la flexibilidad puede facilitar el camino para alcanzar el objetivo, de manera que, el líder promueve un pensamiento innovador y experimental que asume riesgos con propósitos calculados y vincula a sus subordinados a una visión a largo plazo.

Estilo coach, se define como aquel líder que emplea los métodos necesarios para extraer lo mejor de cada persona con un objetivo grupal. Según los estudios adelantados por Daniel G. (2013, posición 697) el liderazgo coach fomenta una formación profesional permanente y desarrolla las aspiraciones individuales de los trabajadores, además se establecen metas a largo plazo utilizando la recompensa y los acuerdos mutuos como medio de motivación para lograr los objetivos establecidos.

²⁵² Juan F. Sánchez V. (2010, p. 41) En el estilo autoritario el rendimiento es comúnmente alto, aunque el mismo puede verse afectado por la frustración, el desinterés y la apatía de los subordinados.

Ya se ha indicado que en cada teoría se han desarrollado estilos particulares de liderazgo según las habilidades y características del líder, las cuales están muy relacionadas con este estilo de liderazgo coach. Según Manuel Á. (2010; p.60) los estilos que más se manejan en el coaching son: *“Test de Blake y Mouton sobre liderazgo de tarea y mantenimiento, Test de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, Test de liderazgo eficaz de Roebuk, Test de capacidades de liderazgo compartido de Adizes, Test de liderazgo transformacional de Bass”*.

Este estilo es el menos empleado debido a los altos costos y tiempo que implica la formación de los empleados, aunque el mismo, suele tener un efecto positivo a largo plazo en las organizaciones. Por ejemplo, un entrenador deportivo fortalece las capacidades individuales y las convierte en una ventaja grupal a largo plazo.

Una de las figuras más representativas en esta área, es el ex entrenador de fútbol del Bayern Munich Jupp Heynckes quien se caracterizó por desarrollar las cualidades individuales de los jugadores obteniendo resultados grupales de éxito. Según Christian W, (2012), en un artículo escrito para el *“Manager Instituted”*, se señala que el secreto del ex entrenador Heynckes fue mantener permanentemente la meta en la mente de los jugadores y al mismo tiempo promover un comportamiento de lealtad y unidad de equipo, fijando un ambiente de trabajo individual óptimo, para lograr los objetivos comunes planteados.

Estilo conciliador, es fundamentalmente un estilo basado en la gente, lo que piensan, sus emociones y las expectativas sobre la organización. La construcción de una conciencia más amigable y grupal es prioridad para los líderes, en este sentido se puede decir que el interés del líder sobre los subordinados está por encima de los objetivos y funciones de la organización. Dado que las personas son tomadas en cuenta se genera un

estado armónico entre ellas, esto permite una mayor motivación y autodeterminación en el desarrollo de los trabajos asignados.

Es en este estilo conciliador, se desarrollan elementos relacionados con la autoestima y la automotivación, lo cual contribuye en el fortalecimiento de la confianza organizacional. A este respecto, Daniel G. (2013, posición 697) señala que *“el líder conciliador hace muchos comentarios positivos, que tienen una fuerza especial en el entorno laboral, dado que no son lo más habitual [...] Por eso las palabras de ánimo del líder conciliador son aún más motivadoras”*. Se trata en definitiva de un estilo que crea una mayor armonía en el equipo, a través de la comunicación, la confianza y la consideración, que son inherentes a todos los miembros de la organización.

Estilo democrático, es el estilo más conocido en las organizaciones públicas y privadas, se caracteriza por ser flexible y participativo. El líder facilita la conformación de grupos de trabajo, lo que permite una mayor reciprocidad en la toma de decisiones y en la asignación de tareas. Este estilo permite crear conexiones entre el líder y sus subordinados, estableciendo un mayor sentido de pertenencia, donde la iniciativa, el desarrollo de equipo y la auto-determinación dan cabida a los metas propuesto. En el estilo democrático las relaciones recíprocas son buenas, hay contactos espontáneos y trato mutuo amistoso. La conciencia de grupo es fuerte y la relación con el líder, que es tomado como un igual, es satisfactoria, Juan F., S. (2010; p.40).

El estilo democrático se percibe como un estilo de gestión, a través de el, se establece un mayor compromiso y una participación espontánea de los subordinados en las decisiones y funciones asignadas. Sin embargo, el estilo democrático presenta algunos aspectos negativos que influyen en su aplicación. Para Daniel G. (2013, posición 795) dichos aspectos son: la poca influencia en el clima laboral, suelen darse reuniones muy largas sin un resultado concreto, el aplazamiento de las decisiones importantes es

común, la confusión y en ocasiones la falta de dirección generan un gran desestímulo en los miembros de la organización, desarrollo de conflictos, etc.

Estilo ejemplarizante, requiere que el líder muestre con su ejemplo el camino y la forma de recorrerlo, por lo general los seguidores manifiestan una posición de respeto absoluto hacia el líder, el cual, es considerado un modelo laboral a seguir. Además, los resultados son por lo general de éxito, lo que permite aumentar la cohesión y las relaciones organizacionales. Por su parte, Daniel G. (2013, posición 806) señala que *“el líder establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente”*. Este estilo se inserta y se desarrollan dentro de un ambiente unidireccional, donde la opinión de los subordinados no son importantes para el líder, es por ello, que en ocasiones se desarrolla desconfianza y desmotivación en los miembros de la organización.

Es importante resaltar, que el estilo ejemplarizante puede venir de una persona o de un grupo que con su actuación genera cambios conductuales en la organización, esta situación puede originar un ambiente de tensión laboral, debido a que el líder perdería su autoridad y su condición de mando. Sin embargo, la problemática no se deriva del estilo ejemplarizante en sí, sino de los defectos, vicios del grupo y del individuo. Por ello, Daniel G. (2013, posición 842) señala que una posible vía en este sentido sería incorporar frente a los aspectos negativos individuales o grupales, otros estilos de liderazgo, es decir, el estilo ejemplarizante nunca debería aplicarse de forma exclusiva.

Estilo coercitivo, se caracteriza por mantener un ambiente de temor y de represión a fin de manipular la conducta de las personas para lograr los objetivos esperados. Es por otra parte, una adaptación forzada a una situación esperada, tal es el caso, de un padre que a través de la coerción obliga a su hijo que modifique su comportamiento. Para Erich, F. (2008; p.

35) este tipo de comportamientos puede crear angustia y conducir a una sumisión más profunda, en ocasiones surge una actitud de desafío o de hostilidad reprimida. Es probable que el estilo coercitivo esté más asociado al estilo dictatorial o de represión; en todo caso, es un estilo que ocasionalmente es necesario para la corrección de algunos vicios operativos o laborales.

En un plano laboral ideal, las circunstancias represivas de la coerción se presentan como mecanismos de regulación y control, dando respuestas a circunstancias particulares que alteran el ambiente laboral. Muchas de estas circunstancias tienen un efecto multiplicador entre los miembros de la organización, por lo que la implementación de este estilo se presenta como la última forma para solucionar la problemática existente. Las investigaciones llevadas a cabo por Daniel G. (2013, posición 864) concluyen que, el estilo coercitivo en ocasiones funciona bien y es absolutamente imprescindible para cambiar radicalmente el rumbo, romper hábitos fallidos y cambiar formas erradas de trabajar.

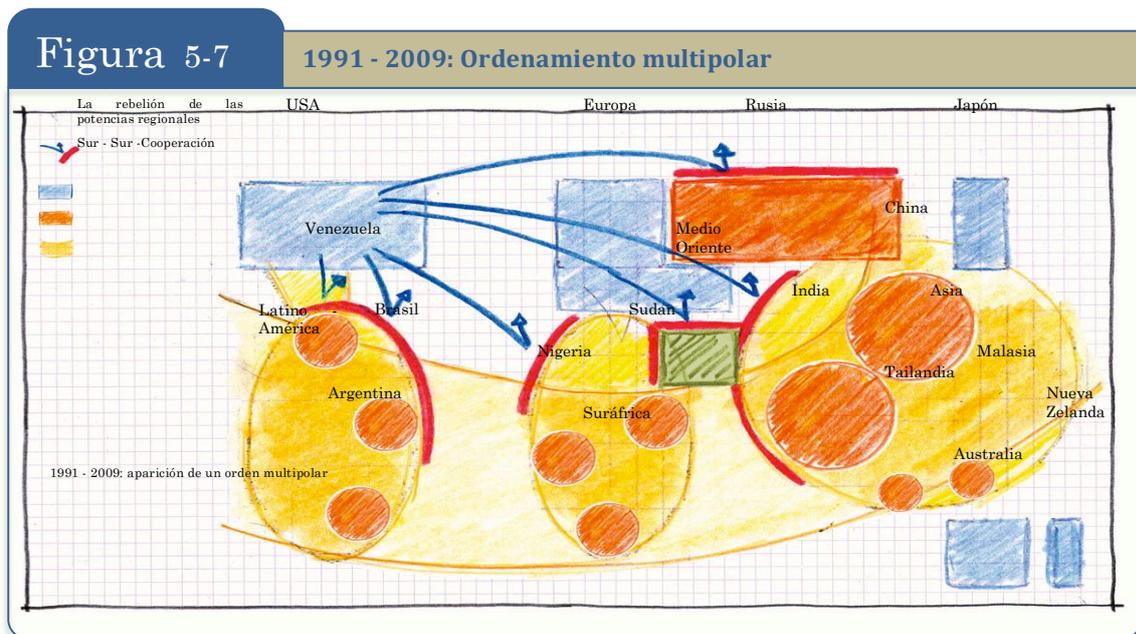
5.2.3.3. Según el entorno globalizado

Los estilos liderazgo se configuran en parte por la interculturalidad presentes en cada región a nivel mundial. El desarrollo del liderazgo en las regiones presentan algunos aspectos que se manifiestan de forma notoria, por ejemplo, la comunicación o barreras idiomáticas, la diversidad de religiones y de políticas, la demarcación cultural, etc. En la actualidad los estilos de liderazgo se enmarcan según los bloques políticos y económicos desarrollados a nivel mundial, según el Atlas Globalisierung (2009; p. 102)²⁵³. Los países industrializados de Occidente ya no dictan por sí solo los

²⁵³ Atlas Globalisierung (2009; p.166) Un sistema multipolar, no solo consiste en un número variable de polos globales - EE.UU., la UE, China, Rusia, es también, a nivel regional polarizado: En África subsahariana, Sudáfrica, Nigeria y Sudán y Etiopía actúan como potencias regionales con influencia que se superponen parcialmente y zonas de acción. En Oriente Medio, se ve una polarización mucho más clara en las grandes potencias como Israel, Irán, Turquía y Arabia Saudita.

acontecimientos del mundo y las organizaciones internacionales tienen que adaptarse a un mundo cada vez más multipolar. Ello señala que, el liderazgo en la actualidad recibe una gran influencia de factores externos que lo diseñan.

Un factor que ha tenido gran influencia en la configuración de los estilos de liderazgo es la globalización²⁵⁴, esto se debe, a que las organizaciones requieren una mayor interacción. Para Amy A., Rebecca R., y Ric, R. (2013; p. 7). *“La globalización y la inter e intraconexión han destruido el culto al héroe-líder y han obligado a las organizaciones a desarrollar capacidades de liderazgo en toda la organización”*. La armonización global permite una mayor apertura del conocimiento y del aprendizaje entre los diversos individuos o grupos de una organización o región y a su vez, genera cambios significativos en los estilos de liderazgo²⁵⁵.



Fuente: Tomado de Atlas der Globalisierung (2009; p.103)

Para describir un sistema como policéntrico es engañoso, porque los llamados polos regionales y globales juegan en ligas diferentes. Potencias mundiales tienen intereses globales y pueden ordenar intervenir prácticamente en todas partes. Las potencias regionales o estados regionales ambiciosos (Irán, Venezuela, Brasil, Sudáfrica) y no persiguen agendas que están determinadas por sus vecinos.

²⁵⁴ Jáuregui, G. (2000; p. 27) *“El concepto de “globalización” ha devenido en un término de moda no solo en el ámbito económico y financiero sino en el conjunto de las ciencias sociales e, incluso, en la vida diaria de los ciudadanos comunes”*.

²⁵⁵ Lluís, R y Jordi, J. (2011; p.48) señala que *“En una escala global y en cualquier nivel depende encontrar un equilibrio correcto entre lo local y lo global. De los valores que promuevan nuestra acciones y carácter saldrá un posible mundo mejor.”*

5.2.3.4. Según la línea de investigación

El desarrollo de una nueva definición de liderazgo, responde a los nuevos paradigmas sociales surgidos a consecuencia de las transformaciones mundiales como son: la globalización, el pluralismo y el policentrismo²⁵⁶. Estas transformaciones han merecido la atención de líderes en diferentes organizaciones privadas y públicas a nivel global²⁵⁷. Para Nye, J. (2011; p.63) *“Las nuevas condiciones exigen un estilo nuevo de liderazgo público”*. El liderazgo en un contexto más amplio debe llevarse a un nivel de co-gestión dada a través de la comunicación centradas en Web 2.0, facilitando que las instituciones se convertirán en catalizadoras de los procesos y resultados planteados, Zamora E., (2011, p. 185) ²⁵⁸.

Creemos que la comunicación, el conocimiento, la inteligencia emocionales, la responsabilidad social, los valores compartidos y la participación otorgan mayor sentido a la definición del liderazgo. El liderazgo es la capacidad de líder para expresar su mensaje de un modo que resulte estimulante, permitiendo una mayor empatía entre el líder, el grupo y el objetivo común²⁵⁹, Daniel G., Annie M., Richard B. (2014, p.82). No es una carrera de dominación, sino el arte de convencer a través del ejemplo y de un liderazgo resonante, facilitado el estado de flujo a fin de alcanzar los objetivos planteados, Daniel G. (2013, posición 117).

²⁵⁶ Dictamen del CESE, de 30 de mayo de 2007 punto 4.8.1 *“El CESE considera que un foro de reunión de las áreas metropolitanas y la Comisión podría servir par fomentar el policentrismo y mejorar el conocimiento de dichas áreas. Podría crearse un grupo de trabajo para identificar y difundir las buenas prácticas”*.

²⁵⁷ Borja, J. Y Castells, M. (1997; p.37) *Ttan pronto como una región del mundo se articula a la economía global, dinamizando su economía y sociedad local, el requisito indispensable es la constitución de un nodo urbano de gestión de servicios avanzados organizados”*.

²⁵⁸ Ramió, C (2009; p.281) *“Las TIC se pueden convertir en un instrumento muy potente de control de esta redes de organización, si externalizamos buena parte del timón, nos hemos perdido, es decir, las TIC se están convirtiendo en nuestro sistema nervioso”*.

²⁵⁹ Daniel G., Annie M., Richard B. (2014, p.82) señalan que el liderazgo puede ser disonante, el cual es “un tipo de liderazgo que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en un espiral descendente que comienza en la frustración y termina abocado en el resentimiento, el rencor y la rabia.

Apoyándonos en palabras de Gioya, P. y Rivera, J. (2008; p.53) *“En términos de desarrollo, este nuevo concepto demanda una reconsideración total de la manera en la que se concibe y se trabaja el liderazgo en las organizaciones. No se trata ya de crear y potenciar a los líderes, ni sus habilidades cognitivas, sino de reconocer la tarea colectivas del líder”*. Los puntos básicos de esta definición son: líder, seguidores, influencia, intención, responsabilidad, cambio y propósito compartido^{260 261}. Esta definición, se corresponde a un hecho mucho más amplio y real, con unas connotaciones que van más allá de la pura acción individual, a la dimensión experiencial del grupo.

Según Idalberto Chiavenato (2007; p.105) el liderazgo *“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*. El autor nos esboza el concepto de liderazgo con dos elementos importantes la situación y la comunicación. El primer elemento *“la situación”*, se encarga de promover e influir en los grupos de personas, a través de un segundo elemento *“la comunicación”* con el fin de lograr los objetivos planteados. Este concepto da un acercamiento al análisis sobre los elementos que promueven el liderazgo de grupo, de manera que, la situación y la comunicación dan la mecha de encendido al proceso de liderazgo.

El liderazgo es indisociable de las funciones, objetivos, miembros, entornos y situaciones, de ellos se desarrolla la fuente de un modelo de gestión

²⁶⁰ Gioya, P. y Rivera, J. (2008; p.53) *“Este tipo de liderazgo necesita un desarrollo con una dimensión más experiencial. Es decir, que si el concepto se basa en un proceso colectivo más que en una propiedad individual, se ha de desafiar el supuesto clásico de enviar a directivos a programas de liderazgo, cambiar el esquema y empezar a trabajar de una manera grupal y colectiva”*.

²⁶¹ El autor Richard L., D. (2008; p.4), en su libro *“La experiencia del liderazgo”* define el liderazgo como: *“La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”*.

sólida²⁶². Por lo tanto, el liderazgo no puede ser entendido solo por los resultados obtenidos, es decir de forma fragmentada, desvinculada del conjunto de los intereses de los individuos o grupos de la organización. El liderazgo no puede ser solo el resultado ni el efecto del liderazgo en sí. Tales definiciones, se concentran en un subconjunto de lo que se considera que es el liderazgo en las organizaciones, Spillane, J. (2006; posición 272).

²⁶² Nye, J. (2011; p. 35) *“El liderazgo no se refiere solo a quiénes somos, sino también a lo que hacemos. Las funciones que realizan los líderes para los grupos humanos consiste en crear significado, fijar objetivos, reforzar la identidad y la cohesión del grupo, poner orden y movilizar la actuación colectiva”*.

CAPÍTULO VI: Una mirada hacia el futuro: El liderazgo distribuido en la toma de decisiones del ayuntamiento

6.1. Conceptualización del liderazgo distribuido

Este nuevo sentido que hoy adquiere el liderazgo de grupo, en general, no es producto de la lógica interpretativa de personas que han querido definir y describir al liderazgo, sin ninguna evidencia empírica ni pruebas, Harris, A. (2009; p.11)²⁶³. Desde nuestro punto de vista, lo antes señalado se obedece en gran medida al influjo de las últimas transformaciones sociales que han obligado al estudio del liderazgo como un grupo de interés. La premisa que da cabida al entendimiento de este liderazgo distribuido se fundamenta en la práctica distribuida del liderazgo en los contextos sociales y situacionales, Spillane, J. (2006; posición 377)²⁶⁴.

« El líder no tiene por qué ser una sola persona, y los objetivos pueden surgir del grupo, pero el liderazgo es la facultad de orientar y movilizar a otros para lograr un fin »

*Fragmento de: Joseph S. Nye.
“Las cualidades del líder”. (2011; p.34) ».*

Según Gioya, P. y Rivera, J. (2008; p.53) *“El concepto de liderazgo distribuido empieza a cobrar mayor fuerza. Se funda en un sentido de propósito compartido en todos los niveles de una sociedad o una organización, y vuelve la vista hacia el liderazgo como proceso más que hacia las propiedades y rasgos específicos de un líder individual”*. En efecto, como señalábamos el liderazgo distribuido se corresponde a formaciones sociales concretas de tipo experienciales, cognitivas y conductuales en cuya

²⁶³ Asimismo, Harris, A. (2014; p.41) por su parte señala cuatro características del liderazgo distribuido que nos muestra una diferencias visibles y palpables del resto de teorías del liderazgo, las cuales son: inclusivo en la práctica del liderazgo, participación flexible en función de la experiencia, se corresponde a una planificación y alineación, y alto nivel de confianza y aprendizaje recíproco.

²⁶⁴ Torrance, D. & King, F. (2014; p.5) *“This perspective of distributed leadership focuses on interactions in leadership practice and the influence of leadership practice on improvement”*.

interacción se detectan acciones comunicacionales, motivacionales y valores compartidos por un grupo donde subyace nuevas ideas tendientes a la satisfacción de necesidades colectivas.

Con el objeto de analizar el enfoque de liderazgo distribuido, algunos autores han superpuesto otros conceptos o teorías del liderazgo, ello se debe a los diferentes significados que adquiere el liderazgo distribuido. En algunos casos esta superposición de significados puede darse de forma explícita o implícita en función de la situación.

En relación a lo antes señalado, resaltamos los siguientes autores: **Van W., M. (2012; posición 162)** ha dividido el enfoque del liderazgo distribuido en siete marcos teóricos: *“Informal Leadership, Followership, Substitutes for Leadership, Super-Leadership, Self-leadership, Team Leadership, and Network Leadership”*. **Bennett, N. y otros (2003; p.4)** *“Delegated leadership, Democratic leadership and Dispersed leadership”*. **Zamora, R. (2011; p.183)** *“Liderazgo Compartido o Colaborativo”*. **Leithwood, K. y Otros (2004; p.6)** *“Democratic Leadership” and “Participative Leadership”*.

Al respecto de la definición de liderazgo distribuido señalamos alguna definición que nos aportaron los documentos analizados:

Para Gronn, P. (2003; p.35)²⁶⁵. El liderazgo distribuido más que un acto individual es la acción conjunta o concertada, representada por tres acciones en particular: **Primero** la formación de colaboración y participación que se origina espontáneamente. **Segundo** la comprensión intuitiva dada por las relaciones en el grupo. **Tercero** los acuerdos institucionalizados que constituyen intentos de regularizar la acción distribuida.

²⁶⁵ Gronn, P. (2003; p.35) *“The distributed leadership in its numerical sense may be seen as equivalent to the sum of its parts”*.

Spillane, J. (2006; posición 196) señala que el liderazgo distribuido “*It involves the many and not just the few. It is about leadership practice, not simply roles and positions. And leadership practice is about leadership practice, not simply roles and positions. And leadership practice is about interactions, not just the actions of heroes*”. No es simplemente una definición del liderazgo al basarse en los resultados o efectos esperados, es además, la forma para generar ideas que en la práctica crean resultados más o menos eficaces, Spillane, J. (2006; posición 277)²⁶⁶.

Según Zamora, E., (2011, p.186) el liderazgo distribuido, se da cuando “*Los individuos adquieren conocimiento a través del aprendizaje, se conforman en grupos cohesionados a través de un proyecto común para constituir equipos que se auto-coordinan a través de interacciones. Estos equipos forman colectivos que cogestionan a través de instituciones como formas de organización colectivas. Finalmente, todo el conjunto colaboraría masivamente, mediante aportaciones con origen en los diferentes ámbitos, desde lo individual a lo colectivo y a través de estructuras sociales como las que permiten las modernas tecnologías de la información*”²⁶⁷.

En relación con Harris, A. (2014; p.40-41;53) El liderazgo distribuido se encarga de movilizar la experiencia para promover más oportunidades de cambio y de mejoras. “*The emphasis is upon interdependent interaction and practice rather than individual and independent actions associated with those with formal leadership roles or responsibilities*”. Continuando con la autora en el LD las personas se implican tanto en las organizaciones que ejercen un liderazgo de tipo vertical como de tipo horizontal.

Según Gioya, P. y Rivera, J. (2008; p.53) “*Este liderazgo colectivo o distribuido es una propiedad de un grupo o de una red de individuos que*

²⁶⁶ El trabajo Spillane, ha desarrollado un nuevo interés en el liderazgo en especial atención a la calidad, la naturaleza y el tipo de interacciones entre líderes, seguidores y su situación.

²⁶⁷ Zamora, E., (2011, p.184) “*El liderazgo distribuido como acción concertada, continúa, tendría al menos tres formas: colaboración espontánea; relaciones de trabajo intuitivas y prácticas institucionalizadas*”.

interactúan y abren su conocimiento involucrando, a su vez, a un grupo más amplio de expertos y participes [Stakeholder] en el proceso de liderazgo”.

Por su parte Villanueva A., P. (2011; p.35) señala que en el proceso del liderazgo distribuido interviene el conocimientos y competencias de distintos tipos, las cuales se desarrollan en distintas estructuras organizacionales, tanto formales y explícitas como en informales o implícitas²⁶⁸.

Ayoyándonos en palabras de Zamora, E., (2011, p.184) el Liderazgo distribuido debe ser *“el producto emergente de la actividad conjunta o concertada de un grupo o red”*²⁶⁹, así misma el autor nos indica que en el LD convergen *“diferentes liderazgos e iniciativas de acción que aparecen espontáneas y desinteresadamente por parte de los miembros del equipo”*. Esto adquiere especial relevancia en el actual contexto socialmente conectado e innovador²⁷⁰. En referencia Johnson, St. (2010; minuto 7:34), muestra que las reuniones informales con fines creativas o *“redes líquidas”* como las ha denominado, en ocasiones proporcionan la conjunción de ideas, donde las personas están predispuestas a: confluencias nuevas, interesantes e impredecibles; personas de distintas procedencias²⁷¹.

Por otro lado, uno de los rasgos del nuevo enfoques que adquiere el liderazgo distribuido es la integración y conexión de ideas innovadoras en sí, con otros

²⁶⁸ Villanueva A., P. (2011; p.35), en el liderazgo distribuido *“Se requiere una adecuada coordinación de ese liderazgo, de naturaleza más atomizada, así como un claro fomento del desarrollo de capacidades en los colaboradores para ejercerlo y proporcionar la retroalimentación adecuada en relación a los esfuerzos y desempeños del resto de integrantes del equipo”*.

²⁶⁹ Las redes sociales por su parte, son descritas por Spillane, J. y Coldren, A. (2011; p.80) cómo *“The relational ties among members of an organization”*. Lasos que hasta cierto punto, facilita el conocimiento, la convivencia y el diálogo ciudadano.

²⁷⁰ Gioya, P. y Rivera, J. (2008; p.53) *“El nuevo contexto obliga a redefinir los parámetros. [...], es necesario cambiar el paradigma y empezar a plantearse si los desafíos que presenta el contexto actual son susceptibles de ser trabajados resueltos desde la educación del liderazgo que se está recibiendo actualmente”*.

²⁷¹ Johnson, St. (2010; minuto 8:50), en referencia a las reuniones informales el autor señala que las soluciones o las buenas ideas se originan cuando todas las personas se reúnen y comparten ideas experiencia o conocimiento, esto permite plantear soluciones a problemas existentes y a su vez corregir errores en el proceso.

aspectos cognitivos, lo que se representa en la variedad de respuestas a una problemática situacional dada²⁷². Por ejemplo: problemas sociales, políticos, económicos, educativos, ambientales, etc. Las ideas que provienen de personas con experiencia sin importar su origen, estas permitirán entretrejer nuevas formas que crean algo nuevo, para un objetivo general he innovador²⁷³, Johnson, St. (2010; minuto 6:49).

El liderazgo distribuido, en un ámbito social se corresponde al modelo de colaboración masiva, la cual se desarrolla a través de una estructura social, Zamora, E., (2011, p.185). Estructuras que, por otra parte, son en la actualidad necesarias para la practica del liderazgo en la sociedad. Esto dota al liderazgo distribuido de un carácter más general que nos acerca a una grupo más cohesionado con funciones más distribuidas que podríamos llamar «grupos autogestionados», el cual, podrá formar parte del sistema sociales de una localidad.

El desarrollo conceptual del liderazgo distribuido en el ámbito político, complementa el ejercicio institucional, fomentando un vínculo directo entre los ciudadanos y las funciones institucionales, en ella intervienen valores, actitudes, comportamientos y prácticas de cooperación real. El liderazgo distribuido proporciona un mecanismo que garantiza el cumplimiento sin desafío a los principios democráticos y ha de convencer electoralmente a través de la demostración, de la acción más que la reflexión a largo plazo con políticas estratégicas^{274 275}, Torrance, D. (2013; p.4). Por consiguiente,

²⁷² Este ejemplo lo hemos representado gráficamente más adelante en el punto “3.3.1.4. La participación ciudadana en la creación de organizaciones sociales de aprendizaje”

²⁷³ Villanueva A., P. (2011; p.35), en relación a la innovación en el liderazgo “algunos recientes trabajos han puesto de relieve la importancia del binomio liderazgo-innovación, dichos trabajo concluyeron en una afirmación de la importancia del liderazgo distribuido como soporte de los procesos de innovación.

²⁷⁴ Longo M., F. (2008; p.86) “El liderazgo distribuido quiere decir que la realización de las tareas propias del liderazgo se extiende a muchas más personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo que realizan sus actividades profesionales ordinarias”.

hacemos referencia a lo señalado Spillane, J. y Coldren, A. (2011; p.78) quienes definen al liderazgo cómo *“a relationship of social influence”*.

6.1.1. El liderazgo distribuido formal e informal

Las funciones de las organizaciones públicas como parte de los ciudadanos de una localidad, se corresponde a la expansión de la comunicación y participación, con la consiguiente apertura al conocimiento, aprendizaje e interacción. La cuestión, en este punto es planteada por Van W., M. (2012; posición 166), quien señala que la correcta operatividad entre un liderazgo formal e informal origina una cooperación automática donde los líderes informales ayudan a humanizar las instituciones, propiciando la retroalimentación de información, estimula la motivación de los integrantes, facilita la toma de decisiones y establece un ambiente de compromiso generalizado²⁷⁶.

Sin embargo, la incorporación de la sociedad en las decisiones de los ayuntamientos, no se corresponde a una simple decisión por parte de la administración pública local. En principio, es fundamentada por una norma que define las bases legales para la conformación voluntaria de grupos informales que interactuarán en una simbiosis de funciones con grupos formales, propiciando la creación de stakeholders.

Creemos que debería existir una continua interacción ayuntamiento, ciudadano e instituciones no gubernamentales, es decir en la sociedad convergen situaciones que requieren de la interacción de un liderazgo formal e informal presentes en cada una de los actores antes indicados, lo que permite dar soluciones adaptativas a las necesidades de la misma sociedad.

²⁷⁵ Pastor S., E. (2009; p.234) *“En conclusión, se constata que la política de participación ciudadana en los Servicios Sociales municipales en la Región de Murcia, ha dependido de la estructura, dinámica y voluntad del sistema político local”*.

²⁷⁶ Spillane, J. (2006; posición 219) *“People in formal and informal roles take responsibility for leadership activities”*.

Este liderazgo formal e informal, según Spillane, J. (2006; posición 901). *“The distribution of leadership among formally designated leaders and informal leaders differs according to the leadership routine”*. Desde este punto de vista, el liderazgo distribuido ponen en práctica actitudes y comportamientos que formarán parte de la cosmovisión de los grupos formales e informales. Por otra parte, Spillane, J. y Coldren, A. (2011; p.107) señalan que, en el diagnóstico y diseño del liderazgo distribuida, debe ser considerada la organización formal e informal como un conjunto y no de forma asilada²⁷⁷.

6.1.2. La masificación del conocimiento a través del liderazgo distribuido

« “Las organizaciones Tradicionales” fueron diseñadas para la eficiencia, “la organización que aprende” está diseñada para la solución de problemas.

*Fragmento de: CIC-IADE.
“La administración pública como agente de conocimiento en la sociedad de la información”. (2004; p.86) ».*

El marco social en el que se analiza la participación ciudadana, condiciona el tratamiento que se le da a cada uno de los elementos básicos de un sistema cognoscitivo. Según Boland, R.; Tenkasi, R. & Te’Eni, D. (1996; p.260) los elementos cognitivos distribuidos son: *“Actors, interpretations and action are the core elements of a distributed cognition system.”* Debido a la

²⁷⁷ Harris, A. (2014; p.48) *“A distributed model of leadership focuses upon the interactions, rather than the actions, of those in formal and informal leadership roles”*.

complejidad que esto supone, es normal encontrar a las organizaciones públicas tomando decisiones de forma inconsulta²⁷⁸.

El liderazgo distribuido en los ciudadanos puede formar parte de la naturaleza sencilla y multicauce²⁷⁹ del desarrollo social, en los que conocimiento, experiencia, grupos autogestionados y ayuntamiento conviven e interactúan; pero ello no delimita de que toda participación contiene elementos de dificultad en su esencia y en su praxis. Por ello, consideramos que es importante: establecer un conocimiento previo de la *cognición distribuida* que en definitiva es una concepción innovadora y diferencial de otras teorías de gestión del conocimiento. En sí la *cognición distribuida* puede acercarnos a una gestión gubernamental basada en la calidad de habilidades, experiencias y conocimiento de los ciudadanos.

Las acciones cognitivas tienen un importante componente social, pues el flujo de información está entrelazado en el tejido social de una comunidad, que a su vez, tienen una estrecha conexión con otros sistemas cognitivos (cultura, ideología, experiencia, arquetipos, etc.).

En efecto, el flujo de información se corresponde a un proceso de *cognición distribuida* que es concebido como un fenómeno que surge en las interacciones sociales, de personas y de estructuras en su entorno, Hollan, J., Hutchins, E. and Kirsh, D. (2000; p.177)²⁸⁰. El conocimiento sobre el

²⁷⁸ Creemos, que una no adecuada gestión del conocimiento social, puede desatar poco interés y rechazo de la sociedad sobre la participación ciudadana, esto hace que la experiencia y el conocimiento sean inertes y desaparezcan. Según Bentham, J. (2010; p.130) “*En los miembros de una democracia en particular, existe seguramente una necesidad de sabiduría ¿por qué? Siendo la mayor parte pobre, son, cuando comienzan a hacerse cargo de la administración de los asuntos, ineducados: siendo ineducados, son analfabetos: siendo analfabetos, son ignorantes. Ignorantes comienzan ellos, y por consiguiente, necio, si eso es lo que se quiere decir con ignorante*”.

²⁷⁹ RAE (octubre de 2014) “*Adj. Bot. Dicho de una planta: Que amacolla mucho*”, es decir que tiene muchos tallos.

²⁸⁰ Hollan, J., Hutchins, E. and Kirsh, D. (2000; p.177) **Socially Distributed Cognition** “*Cognitive processes involve trajectories of information (transmission and transformation), so the patterns of these information trajectories, if stable, reflect some underlying cognitive architecture. Since social organization plus the structure added by the context of activity largely determines the way information flows through a group, social organization may itself be viewed as a form of cognitive architecture*”.

entorno social ayuda a una mejor comprensión de los fenómenos que surgen de la interacción social, incluyendo sus posibles experiencias con otros entornos sociales y culturales.

Para Hollan, J., Hutchins, E. and Kirsh, D. (2000; p.176) los procesos cognitivo se enmarcan en una relación de funciones entre los elementos participantes y no en la función como tal. Para los ciudadanos, en la cognición distribuida se reconocen tres aspectos claves, los cuales son:

- Los procesos cognitivos pueden ser distribuidos a través de los miembros de un grupo social.
- Los procesos cognitivos pueden ser distribuidos cuando se implica la coordinación entre la estructura interno y externa (materiales o medio ambientales).
- Los procesos cognitivos pueden ser distribuidos a través del tiempo de tal manera que el producto de los eventos anteriores pueden transformar la naturaleza de los eventos posteriores.

Por su parte, habría que tener en cuenta que los procesos cognitivos distribuidos en la sociedad cuentan con mecanismos propios de transmisión entre el individuo y el grupo, cuyo conocimiento puede ser aprovechado, siempre y cuando se diseñen previamente, se motive a los individuos del grupo a aprender, se definan los medios de transmisión de la información y se establecer la forma de distribución del conocimiento.

De acuerdo con Gros S., B. (2002; p.239) el conocimiento individuales no se puede separar de la situación ni de su entorno, a la vez que el desarrollo personal es social y viceversa. Para Gross S. B. “*distribución en este contexto también significa compartir: la autoridad, el lenguaje, las experiencias, las tareas, la herencia cultural, etc.*”.

En efecto, como hemos indicado, todas las experiencias y conocimientos individuales tienen sentido ciudadano cuando se transforman en un derecho social, tanto para el que los posee como para los que quieren poseerlo, en cuyo desarrollo se detecta la presencia de una permanente acción comunicativa compartida por los grupos sociales y donde se asientan las ideas de orden general tendentes a la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas. Como bien señala Mejía Q., O. (1997; p.39) *“El poder comunicativo se funda en el sistema de derechos que garantiza, jurídica y extrajurídicamente, la deliberación autónoma y la simetría discursiva, individual y colectiva, de la ciudadanía”*²⁸¹.

En el plano de la acción comunicativa la información compartida en las comunidades se convierte en distribuida cuando se extiende el conocimiento a través de *procesos argumentativos*. En dicho proceso las comunidades deliberan sobre sus ideas para llegar a un consenso, ello requiere que los participantes se encuentren en una sintonía contextual²⁸². Según Habermas, J. (1981; p.33) *“En los contextos de comunicación no solamente llamamos racional a quien hace una afirmación y es capaz de defenderla frente a un crítico, aduciendo las evidencias pertinentes, sino que también llamamos racional a aquel que sigue una norma vigente y es capaz de justificar su acción frente a un crítico interpretando una situación dada a la luz de expectativas legítimas de comportamiento”*²⁸³.

²⁸¹ Mejía Q., O. (1997; p.39) *“El derecho permite que el sistema administrativo sea atravesado por el poder comunicativo de la sociedad, concepto retomado críticamente por Habermas de Hanna Arendt, convirtiéndose así en un instrumento de integración social: el “sitio pasivo” al estado se transforma en dinámica comunicativa, mientras que el sistema de derechos limita los eventuales efectos patológicos de la integración sistémica”*.

²⁸² Petruzzi, H., et al. (2005; p.39) **El proceso argumentativo** es *“Un proceso que consta de dos etapas: la primera -denomina- <organización de las ideas> se realiza siguiendo determinados modelos seguros de razonamiento. La segunda etapa -denominada- <organización de discurso> implica la utilización de ciertas técnicas verbales que, provenientes del habla y la práctica social, deben adecuarse a cada situación. Ambas etapas se relacionan entre sí”*.

²⁸³ Habermas, J. (1981; p.27) *“Este concepto de racionalidad comunicativa posee connotaciones que en última instancia se remontan a la experiencia central de la capacidad de aunar sin coacciones y de generar consenso que tiene un habla argumentativa en que diversos participantes superan la subjetividad inicial de sus respectivos*

El liderazgo distribuido se apoya en la racionalización comunicacional para la masificación del conocimiento. Admitimos además, como señala Parsons W. (2012; p.85) la racionalización comunicacional *“No es un proceso lógico que se ocupa de la pruebas objetivas o posibles de refutación, sino de <alcanzar el entendimiento dentro de un contexto social>, [...] es un nuevo método de análisis y procesos institucionales que podrían servir para promover un enfoque intercomunicativo para la formulación y la ejecución de las políticas públicas”*.

En suma, creemos que el acto de la masificación de conocimiento a través del liderazgo distribuido se da cuando se facilitan los canales comunicacionales necesarios para lograr la interacción racional sujeto-sujeto o sujeto-grupos de interés. Dicho acto, es una manifestación del conocimiento distribuida, pues las personas al poder deliberar de forma racional reflexionan comparativamente, considerando los elementos, la situación y los actores intersubjetivamente, para evaluar los pros y los contras de las decisiones a ser tomadas.

6.1.3. El diseño de un conocimiento distribuido

El conocimiento además de tener un importante componente cultural, es también intercultural al extender sus efectos a la sociedad²⁸⁴. En su aspecto colectivo, la existencia del conocimiento está ligado a la evolución social tanto de los individuos y grupos, como de la región donde habitan²⁸⁵. Según lo indicado por Gillert, A.; Haji-Kella, M. y otros (2009; p.14) el Aprendizaje

puntos de vista y merced a una comunidad de convicciones racionalmente motivada se aseguran a la vez de la unidad del mundo objetivo y de la intersubjetividad del contexto en que desarrollan sus vidas”.

²⁸⁴ CIC-IADE (2004; p.86) *“La administración del conocimiento considerado tal acepción como el desarrollo, manejo y uso del conocimiento de forma más efectiva para el cumplimiento de los valores, objetivos y principios constitucionales de la Administración Pública”*.

²⁸⁵ Broncano R., F. (1998; p.40) *“El conocimiento se produce en las mentes individuales, en los estados mentales portadores de contenido, pero el contenido no es algo que necesariamente se quede limitado a la fronteras establecidas por el individuo, pues los estados mentales portan contenido en la medida en que mantienen relaciones estables y robustas en el medio”*.

Intercultural (AI)²⁸⁶ *“Se convierte en un proceso de crecimiento personal con implicaciones colectivas. Nos invita continuamente a reflexionar sobre por qué queremos involucrarnos cuál es nuestra perspectiva y que queremos lograr a través de ello [...], es un asunto relevante para la convivencia en nuestras sociedades”.*

« El secreto de la evolución está en la variación, a la que, en términos organizativos, podríamos llamar inteligencia colectiva o distribuida.

Fragmento de: Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. “La practica del liderazgo adaptativo”. (2012; p.38) ».

El diseño del conocimiento como materia prima se corresponde al resultado del saber hacer y los enfoques colaborativos se erigen como premisas que dan soporte a las capacidades necesarias para el desarrollo de la estrategia, CIC-IADE (2004; p.86)²⁸⁷.

Las estrategias de este nuevo enfoque distribuido tiende a basarse en el reconocimiento de las experiencias y habilidades individuales, sin hacer abstracción del entorno que le es propio. A este respecto, son relevantes los estudios realizados por Boland, R.; Tenkasi, R. & Te’Eni, D. (1996; p.261) quienes señalan que *“Aunque un individuo puede incorporar una simulación o modelo analítico como parte de una interpretación, tales modelos no son el*

²⁸⁶ Gillert, A.; Haji-Kella, M. y otros (2009; p.17) *“El aprendizaje intercultural se refiere a un proceso individual de adquisición de conocimientos, actitudes o comportamientos relacionados con la interacción entre diferentes culturas”.*

²⁸⁷ CIC-IADE (2004; p.86) *“El conocimiento necesario no debe ser confundido como mera información. Obviamente el conocimiento se deriva de la información, y consecuentemente su recogida, organización, análisis, etc., se convierten, más que nunca, en un elemento esencial de la política pública”.*

*foco principal de un sistema de cognición distribuida. Es la interpretación y sus niveles de contexto los objetivos principales*²⁸⁸.

Es también desde la dimensión cognitiva del liderazgo distribuido, donde se radica la forma de presentar la información para que pueda ser entendida, interpretada y utilizada para la participación ciudadana. El conocimiento desde un punto de vista epistémico debe ser verdadero, pero desde el punto de vista naturalista y fiabilista debe ser útil, Broncano R., F. (1998; p.50).

Por otra parte, habría que tener en cuenta que el uso de los sistemas cognitivos en la sociedad, como es el uso de la experiencia, requiere inicialmente que se consideren una serie de factores para su uso como: deseable, valioso, creíble, accesible y utilizable. Atendiendo a lo señalado por Boland, R.; Tenkasi, R. & Te'Eni, D. (1996; p.261) *“A system to support distributed cognition should enable a person to easily represent context in the process of constructing interpretations, and to exchange those representations in dialogue with others”*. De esta manera, la interpretación individual de la situación basado en la experiencia y el conocimiento se puede transformar en una *acción cognitiva colectiva*²⁸⁹.

De los diversos enfoques e interpretaciones de la experiencia, queremos llamar la atención sobre tres aspectos fundamentales como: la acción, la motivación y el contexto²⁹⁰, los cuales servirán para trazar una visión del

²⁸⁸ Según Boland, R.; Tenkasi, R. & Te'Eni, D. (1996; p. 261) existen tres elementos que conforman el conocimiento distribuido (actores, interpretación y la acción).

El actor: “Es el individuo en el diálogo con los demás que es el lugar geométrico de los sistemas inquisitivos”.

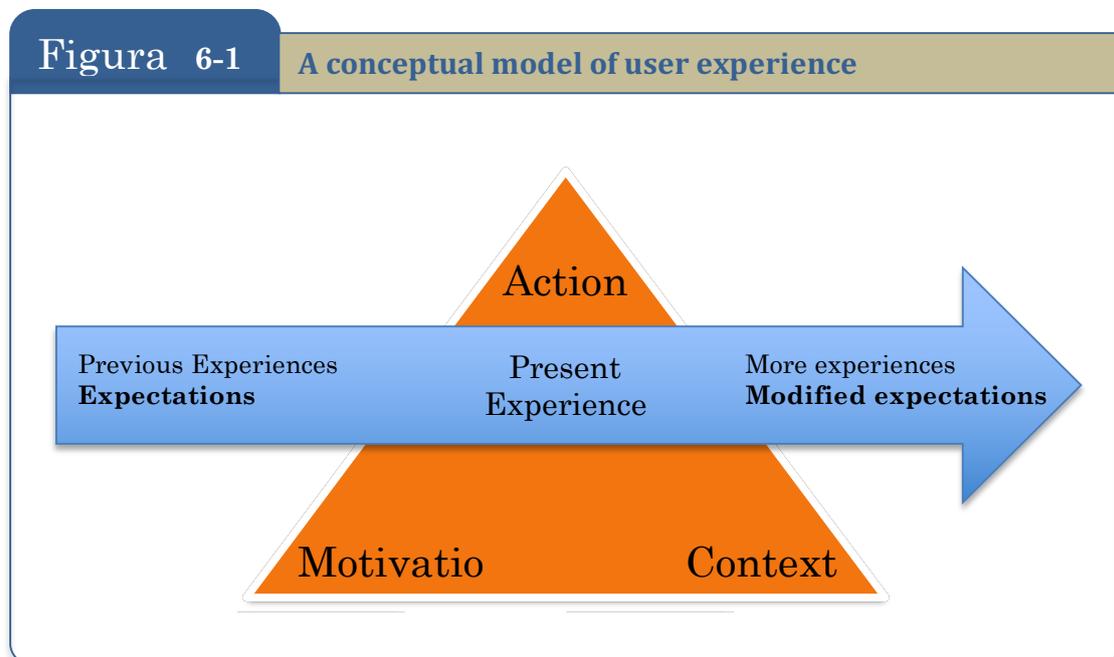
La Interpretación: “El sistema está orientado a la interpretación de un actor de su situación tomada como, toda unidad integral de la comprensión”.

Acción. “El sistema está orientado a las acciones que marcan el actual proceso de cognición distribuida”.

²⁸⁹ Talizina, N. F. (2000; p.107) *“La habilidad para aprender, que eran los objetivos de asimilación. En otras palabras, la habilidad para aprender consiste de acciones cognitivas que antes se tenían que asimilar, adquirir”*.

²⁹⁰ Boland, R.; Tenkasi, R. & Te'Eni, D. (1996; p.252) *“A system to support distributed cognition as a hermeneutic process of inquiry should enable actors to better identify, discuss, and elaborate upon their understanding of context”*. Entendiendo *“Context, as a layering of assumptions and preferences that stand behind our views, is what makes meaning and communication possible”*.

origen de la experiencia, tanto en el pasado como en el presente y futura. Son en estos aspectos que la experiencia cobra un especial interés para la sociedad y en el que podemos asumir el aserto de que no puede haber desarrollo social sin una promoción del conocimiento. Según Kankaine, A. (2002; p.32)²⁹¹ *“According to the model User Experiences (UE) is the result of a motivated action in a certain context. The user’s previous experiences and expectations influence the present experience, and the present experience leads to more experiences and modified expectations”*.



Fuente: Tomado de Kankaine, A. (2002; p. 22)

A consecuencia del crecimiento en el volumen de la información, se plantean algunos conflictos que antes no existían ni se manifestaban tan directamente en la sociedad. Esto se corresponde a la validación y

²⁹¹ Kankaine, A. (2002; p.22) *“For example, cognitive experiences that are repeated often enough become sub-conscious, automatic, which means that the use of a product has been easy to learn. In turn, when an experience shifts from a sub-conscious to a cognitive one, it means that the user has been faced with something unexpected when interacting with the product. When a sub-conscious experience becomes a storytelling experience, the user gives a personal meaning to interactions, and shares it with others”*.

utilización de la información que será aprendida por los ciudadanos en la participación ciudadana²⁹².

En este sentido el CIC-IADE (2004; p.86) señala que *“El grado de ignorancia se expande con el crecimiento del conocimiento. Esto es debido a que cada vez que se sabe más, más sensible se encuentran las personas ante las cosas o aspectos que se podrían o se necesitarían saber pero que se desconocen debido a diferentes deficiencias o características individuales u organizativas”*. Una posible vía en este sentido, sería establecer en los ayuntamientos o en las organizaciones de cooperación (Fundaciones, Universidades, etc.) estrategias de gestión como los metaprogramas de comunicación ²⁹³ que permitan clasificar, organizar y distribuir el conocimiento racionalmente entre los ciudadanos²⁹⁴.

Es preciso, por tanto, señalar que el conocimiento distribuido en los ciudadanos requiere de un diseño previo del aprendizaje, que inevitablemente condicionan la motivación, la interacción y pervivencias de la participación. El término aprendizaje en este argumento, se corresponde al aprendizaje del grupo, con una visión de apertura hacia una sociedad intercultural, Gillert, A.; Haji-Kella, M. y otros (2009; p.17).

De esta forma, Harris, A (2008; p.35) señala que el aprendizaje en la cognición distribuida se da durante la práctica de liderazgo en la interacciones entre las distintas agrupaciones y networks, algunas de estas

²⁹² AECA (2004; p.39) *“¿Qué se gestiona: información o conocimiento?: En sentido estricto se gestiona información, ya que el conocimiento que puede ser dirigido o gestionado es el organizativo y no el humano encarnado en las personas. Solo se puede y se debe dirigir el conocimiento que éstas ceden o desean compartir en la organización, según determinado contrato y que, a partir de ese momento y condición, posee la organización, una vez codificado, en su <base de conocimiento> como rutinas y protocolos o en sus <bases de datos>”*.

²⁹³ Villanueva A., P. (2011; p.196) **Los metaprogramas de comunicación** *“Guían el procesamiento específico de cada persona y que se refiere a cómo filtramos, etiquetamos y representamos la información que nos llega en forma de estímulo o experiencia”*.

²⁹⁴ AECA (2004; p.51) Se debe definir *“Una estrategia basada en conocimiento, es decir, que analice éste, tanto como recurso y como una capacidad para crear valor o innovación para la organización”*

agrupaciones serán formales, mientras que otras serán informal, las cuales en algunos casos podrán convertirse en formales.

Los procesos de aprendizaje en la sociedad permiten una mayor comprensión de la situación y establece las bases para la participación.

Para un mayor entendimiento de la cognición distribuida en la sociedad se deben considerar los tres niveles de aprendizaje señalados por Gillert, A.; Haji-Kella, M. y otros (2009; p.17) que son “*Aprendizaje Cognitivo (la adquisición de conocimientos o creencias), Aprendizaje Afectivo (relacionado a la inteligencia emocional) y Aprendizaje Conductual (relacionado a las acciones y reacciones del individuo)*”.

Sin embargo, no hay que perder de vista que los niveles de aprendizaje son solo una información más, sino se distribuye y sino se toma en cuenta el contexto, es decir, el objetivo es construir conocimiento en la sociedad representada por una *inteligencia contextual*, para abordar la comprensión y explicación de la complejidad situacional presente en una localidad. Apoyándonos en palabras de Nye, J. (2011; p.102) “*La inteligencia contextual exige utilizar el fluir de los acontecimientos para poner en práctica una estrategia. Permite que el líder adapte su estilo a la situación y a las necesidades de sus seguidores y pueda crear flujo de información que mejoren sus intuiciones*”²⁹⁵.

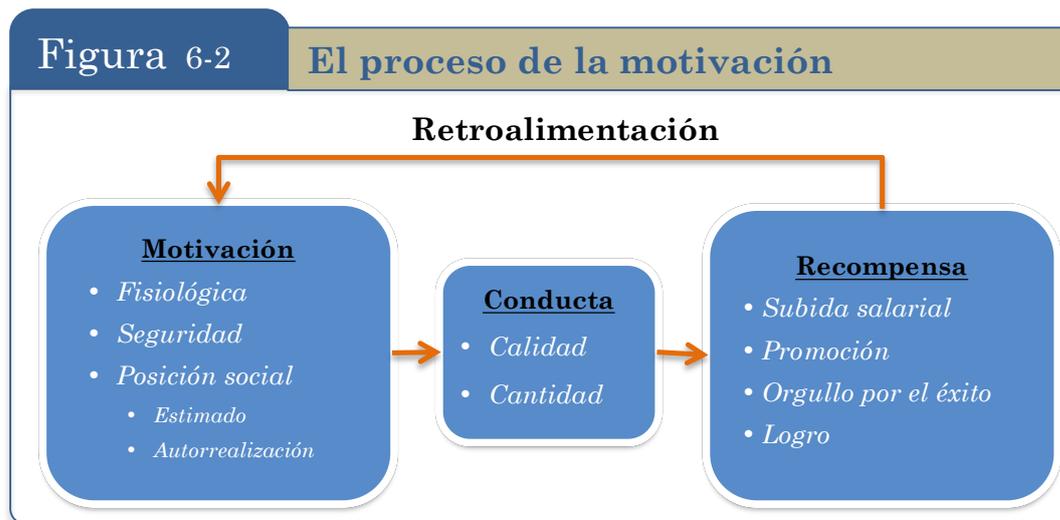
6.1.4. La motivación ciudadana a través del liderazgo distribuido

En esta perspectiva se sitúan muchos especialistas de la gestión que, con distintos matices consideran la transmisión de conocimiento como un

²⁹⁵ Nye, J. (2011; p.103) “*La inteligencia contextual también está correlacionada con la inteligencia emocional [...]. Sin sensibilidad por la necesidad de los demás, el puro análisis cognitivo y la experiencia pueden no ser suficientes para un liderazgo eficaz*”.

mecanismo general de integración social y de los sistemas humanos. Así por ejemplo, para Llinares M., M^a.; Montañana i A., A. y Navarro A., E. (2001; p.285) los sistemas humanos son “*El conjunto de personas que integran la organización con sus características individuales, comportamientos, motivaciones y relaciones*”.

El aprendizaje en los ciudadanos, formula una concepción de orden general que anima y motiva a las personas a sentirse parte de un todo²⁹⁶ ²⁹⁷. Según Jáuregui, G. (1994; p.117) “*Los individuos son capaces de aprender a participar participando, y son más susceptibles de que busquen la participación si consideran que su influencia en el **decision-marking** contará de verdad; es decir, si realmente son tenidos en cuenta y no simplemente evitados ni ignorados por aquellos que poseen mayor poder*”.



Fuente: Tomado de Llinares M., M^a.; Montañana i A., A. y Navarro A., E. (2001; p. 286)

Pero, que motiva a las personas de una sociedad a aprender, la respuesta esta intrínsecamente ligada con la formulación de las exigencias sociales, la cual, obedece a la búsqueda de un equilibrio dinámico entre las exigencias,

²⁹⁶ Llinares M., M^a.; Montañana i A., A. y Navarro A., E. (2001; p.285) “*La motivación es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración*”.

²⁹⁷ Continuando con Llinares M., M^a.; Montañana i A., A. y Navarro A., E. (2001; p. 286) “*La motivación consiste en descubrir y aplicar los estímulos necesarios para inducir al operario a llevar a cabo actividades de un modo determinado*”.

las necesidades y los trabajos gubernamentales en/para la sociedad²⁹⁸. Según lo indicado por Nutt, P. (1996; p.80). La formulación *“is defined as a procedure carried out by a responsible agent (a manager) that begins by responding to the claims made by key people ends when an option or options have been targeted for development”*.

Para lograr esa opción u opciones es necesario en primer lugar identificar claramente los problemas, y luego: identificar, estructurar y transmitir el conocimiento, a fin de dar soluciones argumentativas coherentes con las exigencias de la sociedad. Apoyándonos en palabra de Habermas, J. (1981; p.52) *“Si los argumentos son válidos, la captación de las condiciones internas que definen su validez pueden tener una fuerza racionalmente motivante”*.

La participación individual o grupal posee como base una motivación directa en los aspecto cognitivo de cada individuo, básicamente desde dos perspectivas: la experiencia, según la cual el conocimiento es una experiencia individual, y otra el aprendizaje, que ve al conocimiento como una oportunidad grupal exterior al sujeto²⁹⁹. Una idea que surge es que la organización social es una forma de arquitectura cognitiva, Hollan, J., Hutchins, E. and Kirsh, D. (2000; p.177). No debemos confundir conocimiento de personas que motivan con personas que ocupan un alto cargo en la jerarquía política u organizacional, Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012; p.48)³⁰⁰.

²⁹⁸ Carballo, R. (2006; p. 390) las organizaciones en las que el conocimiento de las personas es especialmente relevante porque son, en gran parte las que sostienen el valor de la organización y su capacidad de innovación, es imprescindible disponer de sistemas de reconocimiento y motivación para asegurar la continuidad de los mismos.

²⁹⁹ La motivación ciudadana se puede desarrollada desde los diferentes sectores de la sociedad como por ejemplo el trabajo desarrollado por la Orquesta Sinfónica de Euskadi (OSE) en el marco de Guipúzcoa y Euskadi como gran ciudad cultural, donde se propone el proyecto “desafío del 2016”. Según Ezquiaga, M. (2009; p. s/n) el director de la OSE dice que *“estas iniciativas me parecen muy atractivas porque son motores de acción, de motivación y de participación ciudadana, que dan nuevos impulsos a nuestra sociedad”*.

³⁰⁰ Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012; p.53) Las personas que motivan a través del liderazgo, se arriesgan a decir a las otras personas lo que necesitan oír en lugar de lo que desean escuchar.

Es claro, que la motivación humana se centra en satisfacer las necesidades básicas, pero también es claro que además de estas necesidades las personas tienen otro tipo de necesidades que son por ejemplo: las de sentirse útiles, que es donde interviene la acción (comunicativa, hacer, participar)³⁰¹. A este respecto Kankaine, A. (2002; p.32) señala que: *“Besides motivational level needs people have action level needs. Motivational level needs answer to the question “why a person is doing what he/she is doing,” action level need describes, “How a person is doing what she/he is doing.” Action level needs are more cognitive than motivational level needs since they are related to a mental model how to conduct an action”*.

El liderazgo distribuido en la práctica se centra en motivar a otros cuando se enfrentan a situaciones que lo requiere. Los líderes formales animan y motivan, a través del reconocimiento de la experiencia, el conocimiento y las habilidades de los demás, ello promueve un liderazgo informal voluntario.

Dentro de esta misma perspectiva, compartimos lo señalado por Álvarez Manuel (2010, posición 2606) quien indica que *“Todas las investigaciones han descubierto que compartir el poder ha sido uno de los elementos motivacionales más importantes en los grupos humanos estructurados. La participación para estos autores es capaz de desarrollar una fuerza propia dentro de la persona que la compromete a aceptar y ejecutar las decisiones tomadas sin la necesidad de un control externo excesivamente rígido”*.

6.1.5. El entorno concebido desde el liderazgo distribuido

Por una parte, nuestras sociedades modernas se encuentra sometida a un permanente cambio de valores, a ciertas actitudes y comportamientos; asimismo, las transformaciones tecnológicas y de innovación están

³⁰¹ Kankaine, A. (2002; p. 32) *“The user has many needs in any situation, but not all of them prompt the readiness to act. Some of needs arise from physiological states of tension such as hunger, thirst or pleasure, and some of them arise from psychosocial states of tension like the need to enhance self-esteem. A need becomes a motive when it is aroused to a sufficient level of intensity in a certain context. Satisfying the need reduces the felt tension”*.

provocando que nos replanteemos no solo la forma de concebir la vida de los ciudadanos en una localidad sino, además, el modos de relacionarse con otros grupos y con su entorno. De acuerdo con Habermas, J. (1981; p.30) *“Las reacciones comportamentales de un organismo movido por estímulos externos o internos, los cambios de estado que el entorno induce en un sistema autorregulado pueden entenderse como cuasi-acciones, es decir, como si en ellos se expresara la capacidad de acción de un sujeto”*.

El objetivo es la forma de concebir el entorno a través del liderazgo distribuido para tomar decisiones acertadas y sostenibles. Ello configura un reto en nuestra investigación. Compartimos lo señalado por Ratti, C. (2011; minuto 6) el entorno de las ciudades en el futuro se desarrollan en un espacio interactivo, configurando *ciudades sensibles y sensatas* que interactúan y crean interfaces entre los ciudadanos y su entorno.

El entorno social cambia rápidamente y requiere de autoridades públicas que den respuesta al mismo ritmo o por lo menos que se aproximen al tiempo de respuesta esperado por los ciudadanos, de tal forma que la sociedad y el entorno en el que está inmersa, puedan confluír en una simbiosis de respuestas a tiempo real³⁰².

En el futuro, las personas tendrán que ser mucho más sensible a un entorno que cambia rápidamente y a un conjunto de circunstancias. Ellos tendrán que ser altamente adaptable y sensible a las necesidades y prioridades cambiantes. [...], también tienen que ser adaptable, flexible y altamente sensible a los cambios externos e internos, Harris, A. (2014; p.37).

Las informaciones falsas que se desarrollan en un entorno, puede obstaculiza las respuestas en tiempo real, para lo cual, el liderazgo distribuido establece un modelo emergente que procese la información

³⁰² Ratti, C. (2011; minuto 6:56) Las autoridades de los ayuntamientos deberían tomar decisiones en tiempo real, es decir mayor capacidad de respuesta a las exigencias ciudadanas.

racional en una acción comunicacional efectiva e intersubjetiva, permite que cada persona que integra el stakeholders tomen la información requerida en el momento en que lo requiera, estableciendo los cambios que el entorno sugiere³⁰³.

6.1.6. La virtualidad en el liderazgo distribuido

De acuerdo con los diferentes medios de transmisión de información la dimensión virtual se presenta como una alternativa esencial para la masificación de la información. Según los estudios llevados a cabo por Gutiérrez S., Elba y Gallego A., M. Jesús (2013; p. 90)³⁰⁴ sobre el liderazgo distribuido en entornos virtuales, señalan que *“El trabajo de hoy en gran parte del mundo está dominado por la comunicación mediada por el ordenador, y esta comunicación es lo habitual en equipos virtuales”*. Sus aportaciones sobre la transmisión de información se corresponde a la implementación de diferentes codificaciones de comunicación que facilitan el aprendizaje en entornos virtuales³⁰⁵.

«Las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) como especialmente capaces de soportar formas de organización distribuida».

*Fragmento de: Zamora E., Ricardo
“COOPLEXITY”. (2011, p.185). ».*

³⁰³ La información es solo información no existe información buena ni mala. Cada persona del stakeholders debe tomar la decisión sobre cual información es la correcta o cual no. Es en sí, la responsabilidad individual de elegir lo que hacemos para mejorar el entorno donde vivimos, no se trata de seguir a un grupo, se trata, del aporte individual en la construcción del camino a seguir.

³⁰⁴ Gutiérrez S., Elba y Gallego A., M. Jesús (2013; p.91) Los autores señalan que la comunicación en entornos virtuales puede definir las características del líder a través de varios aspectos como: el comportamiento en relación al grupo, aspectos cognitivos, capacidades interpersonales y aspectos técnicos. Estos aspectos permiten corregir sobre la marcha posibles errores en el ejercicio del liderazgo.

³⁰⁵ Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2003; p.35) *“Virtualidad significa manejar personas que no pueden verse y que no pueden controlarse pormenorizadamente. Esta clase de gestión por control remoto solo puede dar resultado cuando la confianza circula en ambas direcciones”*.

Toda información tiene al menos una doble finalidad: ser transmitida y ser utilizada. Por lo tanto, en ellas se pueden encontrar elementos de desarrollo que pueden operar tanto en la sociedad como en las organizaciones públicas a través de entornos de aprendizaje virtual, con el fin de establecer comportamientos de cooperación en la sociedad facilitando los procesos de toma de decisiones. A este respecto Gros S., B. (2002; p.240)³⁰⁶ señala que *“El diseño de un entorno de aprendizaje va más allá del propio material informático ya que toda la organización tiene que asumir este tipo de enfoque para que realmente sea efectivo”*.

La importancia y la actualidad del tema se refleja en la necesidad individual y colectiva de comunicarse y aprender el uso de las tecnologías de la información y comunicación, ello permite alcanzar los resultados esperados, fomentando una implicación cada vez más responsable en los ciudadanos y autoridades de una región³⁰⁷. Las TIC facilitan, por una parte, que los ciudadanos amplíen su fuente de información y por otra parte, mejorar la acción comunicativa del gobierno, López J. y Leal I. (2002; p.53)³⁰⁸.

Así, asumimos que la creación de un liderazgo distribuido requiere de un entorno virtual capaz de explicar las ideas argumentativas provenientes de la racionalidad de aquellos que desean participar, para abordar hoy los problemas que la sociedad demanda.

6.1.7. Lo ético y lo distribuido

Nuestros supuestos de partida en un liderazgo distribuido ético, se desarrollan en la estrecha conexión entre la organización pública local, los

³⁰⁶Gros S., B. (2002; p.240) La comunicación en entornos virtuales *“Son contextos significativos para los constructivistas las situaciones de la vida real que ayudan a poner en práctica la solución de problemas y su posterior transferencia a otras situaciones reales”*.

³⁰⁷ La tecnología nos puede unir y hacernos más democráticos.

³⁰⁸ López J. y Leal I. (2002; p.53) *“Este enfoque afecta a aspectos tan dispares como las relaciones que se crean entre las organizaciones y sus grupos de interés (stakeholders)”*.

ciudadanos y las situaciones, pues todas ellas forman parte de los procesos de socialización, para lo cual las personas necesitan incorporar un conjunto de valores y de principios que contribuyen con una gestión éticamente comprometida con la sociedad³⁰⁹. Según Castiñeira, À. y Lozano, J. (2012; p.14) *“El espacio público es nuestro espacio común y de él depende nuestro futuro común. Y también sabemos que las vías exitosas de gobernanza no pasan por formas autoritarias, elitistas o autistas de liderazgo, sino por un liderazgo con alta calidad humana, basado en la integridad, el compromiso y el cultivo de determinados valores de servicio a la comunidad”*.

La reciprocidad del comportamiento ético se insertan y se desarrollan en primer lugar dentro de un sistema social determinado, y abarcan actitudes y manifestaciones simbólicas, de manera que, el liderazgo distribuido puede ser entendido como una red de comportamiento social. A este respecto, consideramos relevante lo señalado por Canyelles, J. M. (2011; p.85) *“En este contexto de tránsito desde el gobierno tradicional a un modelo basado en la gobernanza aparece la necesidad de gestionar la responsabilidad social de las administraciones públicas, como un reto central para mejorar la capacidad de crear valor social”*³¹⁰.

La sociedad europea es consiente de las consecuencias de una gestión pública poco ética y busca en la actualidad que sus líderes sean éticamente responsables, para erradicar los problemas dejados por la corrupción, la burocracia, la negligencia gubernamental, la indiferencia política sobre asuntos que compiten en la misma sociedad.

³⁰⁹ Daft, R. L. (2006; p.591) *“No es fácil definir la ética con precisión. En general, la ética son los principios y valores morales que rige el comportamiento de una persona o de un grupo por cuanto se refiere a lo que es correcto o incorrecto”*.

³¹⁰ Canyelles, J. M. (2011; p.85) Hay que activar la creación de redes que incorporen la complejidad necesaria para abordar los nuevos retos, donde los Stakeholders operen bajo un principio de corresponsabilidad que solo podrá funcionar y rendir resultados **si se sabe crear una potente confianza y complicidad mutua**.

Según Bilbeny, N. (1998; p.28) *“El uso de lo ético se preocupa, en cambio del fin bueno, para lo que pasa a adoptar imperativos categóricos que, como condicionados a fines, vienen a ser recomendaciones, más que mandatos incondicionales”*. En este sentido las recomendaciones son dadas a través de la participación la cual se enmarcaría como un principio ético en la toma de decisiones de los ayuntamientos.

La realidad del contexto cultural europeo involucra a países con diferentes formas de ética. La realidad social, política, económica e histórica de cada región influye en la ética con que los gobiernos gestionan la toma de decisiones. Según Escudero P., G. (2010; p.120) *“El contexto de relaciones entre personas, [...] la ética aparece cuando una acción de una persona afecta de alguna manera a los proyectos de otra, lo cual supone conflicto; por tanto, la ética viene a ser una manera civilizada de resolución de conflicto. Y las acciones de las personas causan conflicto con otras cuando producen beneficios o daños importantes o cuando impiden a otros realizar sus proyectos”*.

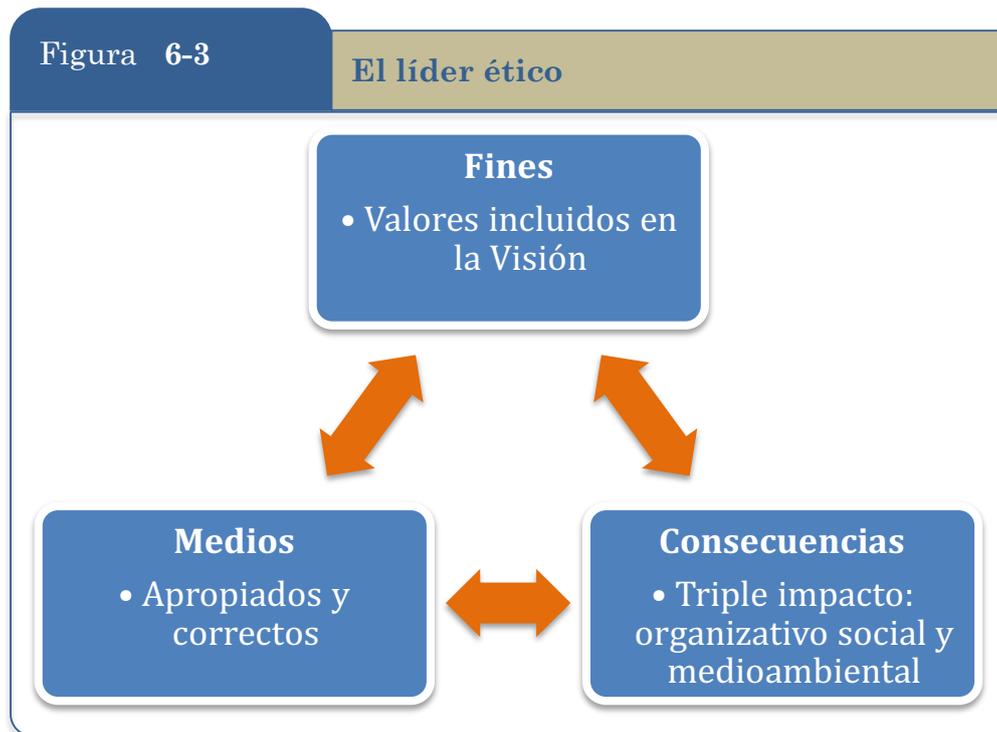
Los intentos de búsqueda de una ética universal estará basada en las aportaciones experienciales de cada cultura, aunque respetando en sí la autonomía de cada región, dicho modelo ético universal facilitará la adhesión e impulsará valores en la sociedad moderna³¹¹. Las sociedades moderna viven de presuposiciones morales que ella no puede garantizar”, y de hecho, solo puede procurar algunas condiciones del gobierno³¹², Leyva, G. (2008; p.117).

El asunto se corresponde a un comportamiento voluntario individual y grupal en la sociedad que puedan ser del mismo modo cuestionado por la

³¹¹ Para nosotros son claras las aseveraciones del autor Bilbeny, N. (1998; p. 30) quien indica que *“en política los hechos como tales son inexistentes, y los valores existentes no son los mismos para todos ni se perciben de la misma manera”*. Aunque determinar estos valores éticos se corresponden a otro estudio.

³¹² Daft, R. L. (2006; p.228) *“Las practicas del liderazgo se pueden utilizar para bien o para mal y, por tanto, tienen una dimensión moral”*.

misma sociedad. Apoyándonos en palabras de Escudero P., G. (2010; p.123) “La ética, en definitiva, viene a consistir en el establecimiento de derechos y deberes cuyo respeto y cumplimiento permiten resolver los conflictos mediante la adjudicación o distribución de los daños y beneficios que generan las acciones humanas en los demás”.



Fuente: Adaptación a partir de Nye, J. (2011; p. 124)

No se tratad de establecer un comportamiento utópico de la ética en lo político y en lo social de una región, sino de sembrar las bases para un comportamiento que se adapte a las exigencias de un liderazgo ético más general de cara a las exigencias de las futuras generaciones. A este respecto Leyva, G. (2008; p. 120) señala que la creciente carga que pesa sobre las instituciones, se deteriora la infraestructura social de las futuras generaciones.

En suma, creemos que evaluar políticas de gestión desde un sentido ético puede significar para los grupos de *Participación Ciudadana Distribuida*

(PCD) fatigante pero en cualquier caso satisfactorio³¹³, ya que los resultados de una gestión pública involucra no solo a la sociedad presente sino a las futuras generaciones de esa sociedad.

6.1.8. La actitud marca la diferencia

Nuestras sociedades modernas presenta un cambio de valores, actitudes, acciones, comportamientos, una reflexión de la forma como nos concebimos a nosotros mismos, para darle sentido a los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que están ocurriendo y que afectan a toda una comunidad y más aun, su relación con otras comunidades en el mundo³¹⁴. De acuerdo con esta idea Flores A., S. (2015; p,177) piensa que la ciudad como comunidad³¹⁵, es objeto y contexto de estudio, y en esta óptica es tanto objeto de reivindicación <el derecho a la ciudad> como contexto de la acción social.

Esto conlleva a un cambio de modelo de comportamiento social; sea o no importante o requerido para algunas personas. En la actualidad, es cada vez más recurrente la necesidad de incorporar la participación ciudadana para dar soluciones a los problemas sociales. Según los últimos acontecimientos mundiales, como la crisis financiera mundial y la migración, las cuales han creando una serie de conflictos sociales, a los que, se les adjudican con insistencia unas causas de corrupción y negligencia política, y representada por una marcada represión social.

La represión social no es solamente controlar o impedir que algunas personas violen la ley, sino también, ignorar o no valorar el conocimiento o

³¹³ Castiñeira, À. y Lozano, J. (2012; p.14) *“Evaluamos los valores de las personas y de las situaciones en función de nuestros valores, que también deben ser objeto de constante y exigente revisión”.*

³¹⁴ Daft, R. L. (2006; p.139) *“Una actitud es una evaluación, positiva o negativa, de las personas, los hechos o las cosas. Los estudiosos del comportamiento consideran que las actitudes tienen tres elementos: el cognitivo (los pensamientos); el afectivo (los sentimientos) y el conductual”.*

³¹⁵ Flores A., S. (2015; p,177) *“Es en esta perspectiva que puede entenderse con mayor claridad la forma en que le espacio modifica el comportamiento humano, tanto como el comportamiento influye en dar forma y contenido al espacio mismo”.*

la experiencia de otras personas, ello lo interpretamos como la *Represión Cognitiva del Individuo* (RCI) en una sociedad. De acuerdo con Daft, R. L. (2006; p.139) “*El elemento cognitivo abarca las ideas y lo que una persona sabe respecto al objeto de una actitud*”.

De esta forma defendemos, que el liderazgo distribuido aporta los elementos actitudinales que dan forma a la evolución social, a la innovación democrática y a la gestión estratégica de los ayuntamientos.

Es claro que los contextos pueden afectar la actitud de los ciudadanos y políticos en una localidad, por tanto, se requiere de una interpretación simétrica que facilite las formas de concebir el enfoque de la PCD como un comportamiento colectivo desde el contexto.

En un marco más general, el objetivo es lograr que la participación de los grupos de interés o Stakeholders³¹⁶ se incorporen con una actitud responsable y abierta a una acción participativa orientada al consenso según pretensiones validas y reales. Por ello consideramos que establecer un sistema de liderazgo distribuido facilitará la creación de los stakeholders en función a las necesidades concretas que presentan las comunidades.

6.1.9. Una estructura municipal más participativa y distribuida

Los ayuntamientos son estructuras sociales que surgen como un ente que se encarga de los asuntos de la gestión pública regional, de manera que en cada sociedad se desarrollan modelos de gestiones regiones de acuerdo a su particular circunstancia.

³¹⁶ Escudero P., G. (2010; p.48) “*Con el término **Stakeholders** se pretende entonces despertar la conciencia de quienes toman decisiones de una organización. [...]. La teoría de los stakeholders toma entonces la forma de una metodología para tomar decisiones, respondiendo así a una necesidad de **administración estratégica***”.

En efecto, las organizaciones públicas regionales representan un modo de regir las tareas y los recursos. Pero, además de la estructura interna mantienen un vínculo directo y necesario con estructuras externas de desempeño que se derivan de la sociedad. Esto dota a los ayuntamientos de un carácter más particular, ya que según su estructura se facilitan los cambios requeridos por una región en innovación y desarrollo. Para Daft, R. y Dorothy M. (2010; p.249) la estructura organizacional *“Es el marco en el que la organización define cómo se dividen las tareas, la forma en que se movilizan los recursos y cómo se coordinan los departamentos”*.

Conviene señalar, que el carácter estructural en todo problema organizacional público vienen dado por la propia característica de la estructura organizacional en su relación con el entorno y sus factores. Es necesario instituir los parámetros de auto-coordinación y de auto-colaboración horizontal, lo que permitirá establecer mecanismo de equilibrio dinámico³¹⁷, colaboración masiva y la implementación de tecnologías centradas en Web 2.0³¹⁸. Para López J. y Leal I. (2002; p.49) *“El escenario que abre la sociedad del conocimiento transforma las funciones y roles tradicionales de los cargos electos”*. Ya que *“deberán potenciar mucho más los roles relacionados con el diseño de estrategias, la toma de decisiones y el liderazgo”*³¹⁹.

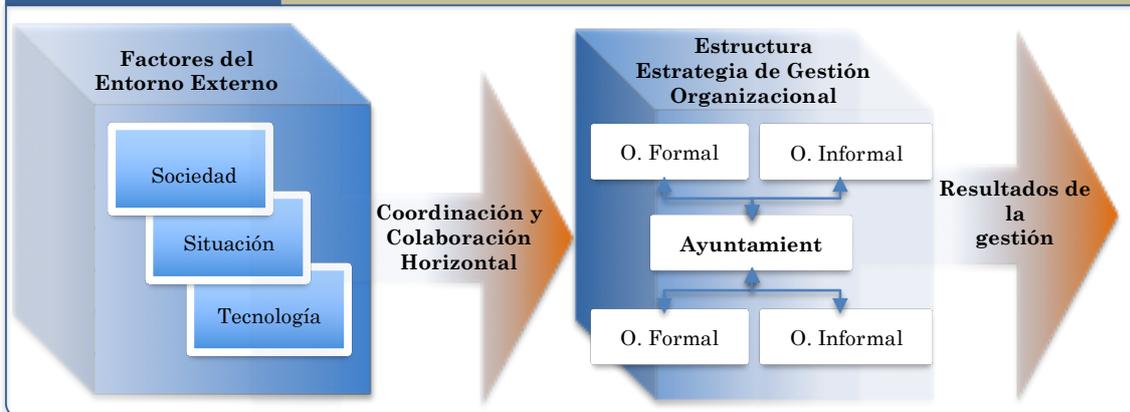
³¹⁷ Bennis, W., Spreitzer, G. Y Cummings, T. (2002; p.22) **el equilibrio** *“Es una palabra que parece venir de la física para significar igualdad de fuerzas”*.

³¹⁸ Pérez G., Ortiz D., Zafra J. y Alcaide L. (2011; p.143) *“El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) ha favorecido la implantación de la administración electrónica, que culmina con la Ley 11/2007, de 22 junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios públicos”*.

³¹⁹ Daft, R. y Dorothy M. (2010; p.275) *“Con poca necesidad de cambio, flexibilidad o coordinación intensa, la estructura puede enfatizar la especialización y la centralización de la toma de decisiones. No obstante, cuando la incertidumbre del entorno es alta, es apropiada una estructura orgánica flexible que enfatice la relación lateral como los equipos y proyectos horizontales”*.

Figura 6-4

El Equilibrio dinámico en la Estructura Estratégica Organizacional



Fuente: Elaboración propia (2014)

Como hemos indicado, las organizaciones públicas serán como redes que se entrelazan en una estructura estratégica de gestión³²⁰, indisociable de un entorno dinámico externo como los grupos sociales, la situaciones y las tecnologías que la determinan; es necesario establecer estructuras en redes que promuevan la asociación, la cooperación y el intercambio de conocimiento, a fin de gestionar la problemática en una región. Para Daft, R. y Dorothy M. (2010; p.263) el enfoque de redes se corresponde: a la coordinación y a la colaboración horizontal que supera las fronteras de la organización, la cual, se considera como un nodo central rodeada por una red de especialistas externos que crean una nueva forma de organización. Continuando con Daft, R. y Dorothy M., dichas redes pueden ser cambiadas *“muy parecidas a bloques de construcción, se pueden agregar o eliminar parte de la red para satisfacer las necesidades cambiantes”*.

La configuración acertada de la estructura organizacional puede facilitar los cambios requeridos en la gestión, los cuales son muy diferentes a los cambios en la gestión operativa; es adentrarse en la matriz de la

³²⁰ Nos referimos a “estructura estratégica de gestión” en relación con que la estructura es parte de la estrategia. Para Daft, R. y Dorothy M. (2010; p. 273) *“las estrategias de liderazgo en costos frente a las de diferenciación suelen requerir diferentes enfoques estructurales”*.

organización con el fin de generar verdaderos resultados gerenciales en el presente y en el futuro del ayuntamiento, para Moore M. (1998; p.297) *“Los directivos públicos tienen que responsabilizarse de crear organizaciones adaptables y flexibles, además de controlables y eficaces”*.

La estructura estratégica organizacional debe representar una red de valores públicos, en ellos encontraremos sus principios, sus vinculaciones, sus causas, sus integrantes y sus funciones operativas, los cuales son necesarios par la construcción de una estructura organizacional con visión de futuro³²¹.

³²¹ Moore M. (1998; p. 100) Señala que: *“Una visión estratégica es necesaria cuando existen cambios y conflictos, y con ellos, aparece la necesidad de innovar [...] y para ello no se puede hablar solo de gestión operativa eficaz sin hablar también de gestión política eficaz”*.

6.1.10. ¿Qué debemos hacer?

El camino hacia la implementación de una nueva gestión estratégica por parte de los ayuntamientos para alcanzar una alta calidad en los servicios públicos no es tarea fácil y para ello las organizaciones públicas deberán establecer retos que permitan una mayor capacidad en la gestión. En este sentido, propondremos una serie de retos que justifican la implementación del liderazgo distribuido en la toma de decisiones de los ayuntamientos.

Figura 6-5

Retos para los ayuntamientos en la implementación del liderazgo distribuido

- **Promover un liderazgo de grupo, capaz de influir positivamente en el proceso de toma de decisiones del ayuntamiento.**
- **Establecer *Network Society* de conexión, que promuevan la participación y la coordinación de los equipos auto-gestionados.**
- **Implementar nuevas tecnologías, que faciliten la interacción y la comunicación.**
- **Incorporar una nueva gestión estratégica, con el fin de ajustarse a las exigencias sociales del futuro.**
- **Desarrollar servicios públicos de calidad, a través de la nueva gestión estratégica, que den respuesta las exigencias sociales del presente y del futuro.**
- **Promover un liderazgo distribuido, capaz de influir positivamente en el proceso de toma de decisiones del ayuntamiento.**

Fuente: Elaboración propia (2015)

Desde esta perspectiva el liderazgo como estrategia de gobernanza, se corresponde a la conformación de conocimientos y aprendizajes concretos, detectados e implantados por todos sus miembros según las actividades y valores compartidos en los grupos de trabajos, que es donde subyacen las ideas, el conocimiento y la experiencia de carácter individual y colectiva.

Para Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2003; p.87) *“El liderazgo en la creación de organizaciones de aprendizaje representan un microcosmos de la cuestión de liderazgo de nuestra época: el modo en que las comunidades humanas, ya sean empresas multinacionales o simple comunidades humanas, hacen frente de un modo productivo a las cuestiones complejas sistemáticas donde la autoridad jerárquica es inadecuada para el cambio”*.

Los ayuntamientos y sus integrantes requieren de sistemas de gestión que estén orientados a la estrategia y a la situación y no a la forma³²². En efecto, todas las organizaciones se corresponden a la formación de una estrategia y una situación concreta en donde el liderazgo juega un papel determinante en la gestión y el desempeño presente y futuro de una estructura organizacional de aprendizaje en cuya creación se detecta la presencia de funciones y valores que se distribuyen en los miembros de los grupos auto-coordinados y donde subyace el liderazgo informal tendente a satisfacer las necesidades sociales, individuales y colectivas.

En el liderazgo distribuido se ven articulados los mecanismos necesarios y concretos para arbitrar los problemas existentes en una sociedad. Según Lussier, R. y Achua, Ch. (2002; p.280) los equipos auto-gestionados *“son mucho más efectivos que los grupos de trabajos tradicionales, pues su naturaleza misma conduce a mejorar en calidad y velocidad [...] Un proceso de instrumentación bien planificado facilita la transición hacia los equipos auto-administrados”*³²³.

³²² Kaplan R. y Norton David (2009; p. 9) *“Las organizaciones actuales necesitan un lenguaje que les permitan comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información o feedback sobre ella. El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo”*.

³²³ Lussier, R. y Achua, Ch. (2002; p. 280) *“Según una encuesta sobre capacitación, patrocinada por empleadores en los Estados Unidos, de 76% de la empresas que cuentan con equipos, 38% clasifica algunos como auto-administrados, auto-dirigidos o semiautónomos”*.

«La cuestión básica no radica en formalizar lo informal, sino más bien en aprovechar lo que se sabe que ocurre informalmente, estructurado y conformando las circunstancias a través de las cuales se despliegan esos procesos de aprendizaje»

Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).
(2006; p.256) ».

Los rasgos característicos que adquieren los equipos auto-gestionados deben ser diferenciados de los grupos externos de servicios denominados “*outsourcing public*”, de lo que estamos hablando, es de los grupos que poseen un vínculo directo con la organización pública local, es creado para una situación en particular, se conforman en redes de liderazgo y el liderazgo en si está definido por el equipos auto-gestionados y no por la estructura organizacional formal. Puesto que el liderazgo de los equipos auto-gestionados es un hecho situacional, no se puede delimitar la visión de la misma. Así pues, para Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2003; p.66) se trata de crear pequeñas jerarquías sin crear demasiada burocracia, facilitando la creación de redes que apoyen a los directivos en el logro de los objetivos planteados.

La estrategia de este nuevo liderazgo que emerge en la organización informal, se tiende a basarse en el conocimiento y la experiencia de cada miembro, sin hacer abstracción de los elementos situacionales (internos y externos) y organizacionales que le son propios.

Este nuevo liderazgo informal, no se limita a debatir cuestiones acerca de la organización formal ni política del ayuntamiento, sino que presta atención a la problemática de desarrollo social, político, económica, cultural y sobre proyectos futuro en la región. Familia, educación, sociedad, salud,

ciudadanía activa³²⁴, aprendizaje ciudadano, innovación democrática (ID), etc. Son asuntos fundamentales que pertenecen a una comunidad y corresponde tanto al ayuntamiento como, a los ciudadanos y demás instituciones no gubernamentales atenderlos³²⁵.

- **Establecer Network Society de conexión que promuevan la participación y la coordinación de los stakeholders.**

La sociedad en red por su denominación al inglés “Network Society”³²⁶, se corresponde a la interacción de los miembros de una sociedad a través de la tecnología, donde dicha sociedad, no puede ser entendida de forma fragmentada ni desvinculada de los individuos y grupos que lo integran. Según Echevarría J. (2008; p180) *“Internet no solo es un nuevo medio de información y comunicación, sino que, configura un nuevo espacio social, electrónico, telemático, digital, informacional y reticular”*³²⁷³²⁸.

Siendo el “Network” un símbolo característico del e-gobierno en la actualidad podemos señalar que la sociedad está unida por *Network Society* simultáneas de comunicación e información, lo que permite disminuir los conflictos generados por la falta de acceso directo a las estructuras organizacionales locales, que en primera instancia son conflictos que producen un descontento y enfrentamiento irreductible entre la

³²⁴ Bilbeny, N. (1998; p. 212) La ciudadanía *“Es, a primera vista, el título legal, encargado de traducir esta participación como una estricta relación jurídica entre el individuo y el ordenamiento político al que pertenece. Esta relación es la del individuo como miembro activo, y no solamente pasivo, ante el ordenamiento político”*.

³²⁵ El liderazgo distribuido aporta los elementos necesarios para construir una sociedad inteligentemente responsable.

³²⁶ Nye, J. (2011; p.57) *“En un mundo de teléfonos móviles, ordenadores y sitios web como MySpace, Facebook y LinkedIn, es habitual decir que vivimos en un mundo cada vez más interconectado”*.

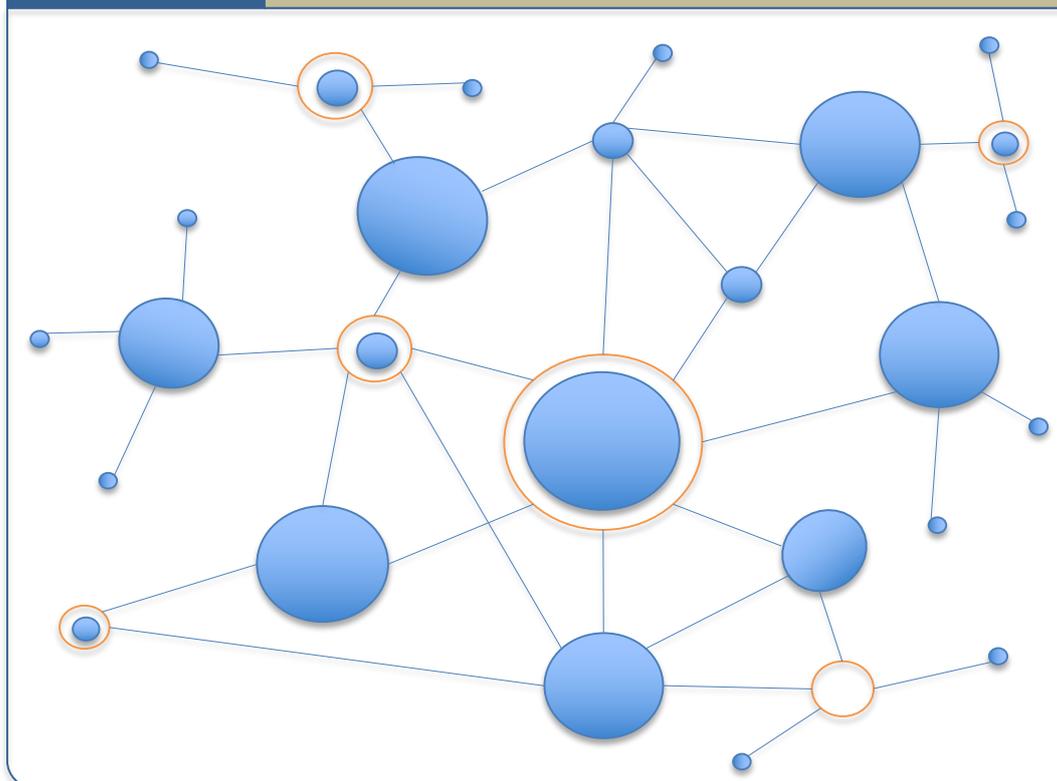
³²⁷ Echevarría J. (2008; p175) *“En la medida en que transforman las capacidades humanas y hacen posibles actividades hasta entonces inviábiles (por ejemplo un bombardeo a distancia y en red, previamente programado), las tecnologías TIC transforman radicalmente el espacio de capacidades de las personas”*.

³²⁸ Echevarría J. (2008; p174) *“En el caso de las TIC, lo más notable es que permiten realizar acciones a distancia, asincrónicas y en red. En la medida en que las TIC vayan expandiéndose a las diversas actividades humanas, se justifica plenamente hablar de una sociedad-red”*.

administración pública local y la sociedad. Según Ramió, C. (2009; p.278), *“Dentro de un gobierno en red se exige gobernar cada vez más al lado de las empresas, de las instituciones cívicas y ciudadanos, y tener en cuenta sus necesidades mucho más que en el pasado para actuar”*.

Figura 6-6

La estructuras sociales conformada por grupos auto-gestionados en red “Network Society”



Fuente: Adaptado de: Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2003; p.66) “El líder del futuro”

La Network Society, además de tener un efecto unificador tangible tiene efecto intangible entre sus integrantes y se desarrolla a través de la Web 2.0 facilitando la interacción virtual en los proyectos y trabajos que se despliegan en la organización pública, extendiendo a su vez, los resultados de una gestión a lo micro y macro del sistema³²⁹.

³²⁹ Nye, J. (2011; p.59) “Una de las interrogantes en torno a las redes es el efecto de Internet en los estilos de liderazgo del futuro”.

« *“El sistema urbano global es una red, no una pirámide. Y la relación cambiante respecto a esa red determina, en buena medida, la suerte de ciudades y ciudadanos.”* »

*Fragmento de: BORJA, Jordi y Castells, Manuel
“Local y Global” (1997; p.43)».*

Nuestra sociedad ha visto cambios dramáticos en las últimas décadas, Hans, E. (2007; p.259). Estos cambios se pueden resumir como un desarrollo hacia una sociedad en red en la que las relaciones horizontales y redes han crecido significativamente como resultado de nuevas tecnologías de información. Ello se debe, a que la sociedad en red exige una formas más horizontales de gobernabilidad³³⁰.

En un aspecto más colectivo, la sociedad en red no se corresponde a un sistema institución plural o pluralismo³³¹, sino a la evolución social de los individuos y grupos, en principio como un mecanismo que permite la participación directa en los ayuntamientos³³². Coincidimos con lo señalado por Borja, J. y Castells, M. (1997; p.34) *“El contrapeso político a la multinacionalización económica en el nuevo sistema global es la red electrónicamente articulada y políticamente gestionada de ciudades al servicio de sus ciudadanos”*.

³³⁰ Ramió, C. (2009; p.278), El empleado público en una gestión pública estratégica se *“transforma de un gestor directo a un gestor en redes, lo que implica nuevos perfiles de empleado público que necesitamos con amplios conocimientos en gestión de redes”*.

³³¹ **Pluralismo** *“En la esfera de la política, el pluralismo implica la participación de varios grupos sociales en la vida democrática. Esto quiere decir que el pluralismo valora y hasta promueve que sectores con diferentes ideologías formen parte de los procesos electorales o de la toma de decisiones de un gobierno”*. Fuente: <http://definicion.de/pluralismo/>

³³² La red funciona como una herramienta donde convergen un sin número de ideas y opiniones que interrelacionan al gobierno y los ciudadanos. La concepción de una comunicación más directa, permite la formulación de respuestas en tiempo real. Ello constituye una red orgánica, representada por los stakeholders, revolucionando las fronteras del espacio y tiempo, y ofreciendo soluciones oportunas e innovadoras.

Asimismo, es la predisposición de agruparse lo que promueve la participación en red, de manera que el ayuntamiento y la sociedad son actores que deben estar unidas en una red de acción comunicativa. Dichos actores juegan roles distintos en situación común. Los patrones de interacción requieren de una gran cantidad de esfuerzos por parte de cada actor, Hans, E. (2007; p.263). No todos los actores tienen los recursos y la oportunidad de hacer este tipo de esfuerzos³³³. De manera que la relación entre gobierno y sociedad requiere de una red estructurada y accesible que facilite la auto-coordinación, la colaboración espontánea y la transmisión del conocimiento³³⁴.

- **Implementar nuevas tecnologías que faciliten la interacción y la comunicación.**

Desarrollándose como un concepto innovador en los años 90 el e-Business, nace con el fin de establecer un proceso de adaptación entre las empresas y el nuevo sistema de comercio mundial. Siendo que el e-Business marginaba en gran parte a la administración pública, se establece el término gobierno electrónico o “e-Gobierno”, el cual se corresponde a la necesidad de incorporar la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC’s) en la gestión pública.

El e-gobierno representa una gran oportunidad para la nueva configuración del orden político en los ayuntamientos, para Snellen, I. (2007; p.417) La formulación de políticas interactivas y la coproducción de políticas son las

³³³ Hans, E. (2007; p.263) Si, la razón para el desarrollo de redes es la dependencia mutua, no es de extrañar por ende que los investigadores hallan encontrar un limitado número de actores cuyos intereses de participar esté fuertemente ligado a las decisiones que se están realizando en esas redes.

³³⁴ Ramió, C. (2009; p. 278), “En la sociedad en red el gobierno electrónico tendrá que encontrar un equilibrio dinámico entre su papel de dirección dentro de las redes y su papel de estructurar estas redes”.

modalidades actuales que conforman la agenda política y la aplicación de políticas, las cuales son cada vez más importantes para la sociedad³³⁵.

El concepto de e-Gobierno según López J. y Leal I. (2002; p.71) “*Es la transformación radical de la acción política tradicional, es una estrategia de cambio profundo a través de las nuevas tecnologías*”³³⁶. Este concepto no se debe entender exclusivamente como un instrumento para atender las exigencias sociales ni para mejorar las relaciones entre el gobierno y los ciudadanos; por el contrario el e-Gobierno es un concepto que involucra de forma estratégica y operativa en la gestión pública a diferentes miembros de un grupo de la sociedad³³⁷.

Figura 6-7 Oportunidades que presenta el e-Gobierno

- Disminución del tiempo de las diferentes operaciones
- Interconectar las actividades en las diferentes unidades del ayuntamiento
- Reducir los costos operativos
- Facilita el desarrollo de proyectos de cambio
- Mayor transparencia en la gestión pública
- Permite identificar los procesos de cambios y ayuda a gestionarlos
- Fortalece la democracia participativa
- Establece un nuevo vínculo entre el gobierno y los ciudadanos
- Dar entrada a un nuevo modelo social enmarcado en la sociedad del conocimiento
- Permite una aprendizaje dialógico continuo tanto interna como externa

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes (12.11.2014)

³³⁵ Para Snellen, I. (2007; p.417) En la actualidad es imposible imaginar la práctica democrática sin algunas aplicaciones de las TIC. En el campo de la modernización de la estructura general del gobierno y la administración pública de gobierno electrónico las TIC's se puede utilizar como una fuerza impulsora de desarrollo social.

³³⁶ El uso de información a tiempo real, a través de medios que no estaban disponibles, sino hasta hace relativamente poco tiempo, permite promover cambio social reales y multiplicadores.

³³⁷ López J. y Leal I. (2002, p.73), “*El reto real no es solo saber emplear el desarrollo tecnológico de la Sociedad del Conocimiento para automatizar y simplificar el trabajo de las Administraciones, sino saberlo emplear para aumentar la calidad de la democracia y la propia acción del gobierno*”.

En la actualidad la definición de e-Gobierno se separa significativamente de la práctica a consecuencia del desconocimiento del nuevo papel de las tecnologías en la administración pública. Como bien lo señala López J. y Leal I. (2002; p.78) de lo que se trata es de crear un marco de referencia para planificar y actuar en el sector público en los próximos años.

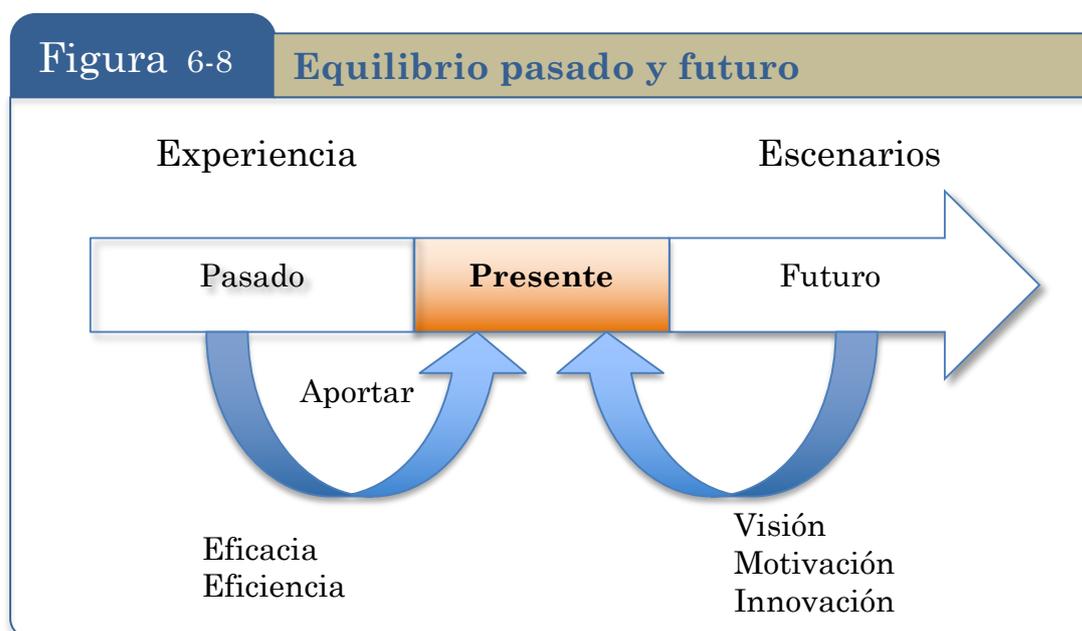
En el plano de la gestión gubernamental, las tecnologías de la información TIC's permite, por una parte, la maximización de la participación ciudadana y por la otra la configuración de un gobierno más cercano, flexible y receptivo, de manera que, existe una correspondencia biunívoca entre las exigencias sociales (demanda) y la capacidad del ayuntamiento (oferta). Para Naser, A. y Concha, G. (2011; p.24) *“Las nuevas tecnologías asociadas a la Web 2.0 permiten hacer muchos más fácil a las personas acceder a la información de gobierno que necesitan, a su vez, el contenido de la información es de mejor calidad y variedad, al mismo tiempo, les permitirá proveer una retroalimentación al gobierno sobre lo que están recibiendo”*. Esta consideración nos lleva además, a ver y entender que las sociedades aspiran del desarrollo tecnológico como un mecanismo que facilita y simplifica los procesos operativos del gobierno³³⁸.

- **Incorporar una nueva gestión estratégica, con el fin de ajustarse a las exigencias sociales del futuro.**

La sociedad aspiran de las organizaciones como el principal instrumento de crecimiento social, económico, educativo, laboral, etc. La gestión del futuro es el símbolo paradigmático del desarrollo social, el cual se encuentra enmarcado por modelos estándares de gestión representados por: la democracia, el socialismo, el comunismo, la dictadura, entre otros modelos

³³⁸ Para Snellen, I. (2007; p.417) las opciones de la gestión estratégica para gobierno electrónico tendrá cabida en el momento *“en que se tomen los intereses reales de la ciudadanía como el punto de partida para la prestación de servicios electrónicos e instalaciones democráticos. Creación de servicios tecnológicamente muy avanzados y las instalaciones democráticas no es un objetivo en sí mismo, sino que tiene que estar relacionado con la legitimidad de las instituciones gubernamentales”*.

que terminan desdoblando las necesidades futuras de la sociedad³³⁹. Como bien lo señala Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2003; p.32) *“En el futuro, sin embargo, podemos ver que las organizaciones serán muy diferentes, serán mucho más parecidas a redes que a máquinas”*. Esta ejemplificación señala que los modelos de gestión pública en la actualidad no se adaptan a las exigencias de la sociedad, la cual requiere y desea vivir en una región con visión de futuro³⁴⁰.



Fuente: Adaptado de: Internacional Meeting “Cómo innovar con las personas en la gestión” (2007; p. 20)

Las organizaciones públicas deben replantear la forma de gestionar los recursos, aunque el futuro no esté definido, podemos señalar que los cambios estratégicos desarrollados en una gestión en la actualidad afectarán los resultados futuros. A este respecto Moore M. (1998; p.100) señala que los directivos públicos están obligados a tener una visión de valor público que

³³⁹ Recoder, L. Y Joly J. (2011; p.48) *“El liberalismo, la democracia y los valores de la sociedad occidentales han experimentado unos progresos extraordinarios en los últimos dos siglos. La sociedad del bienestar actual es una buena muestra de ello. Se han soportado conflictos terribles y de grandes dimensiones, la tragedia humana ha estado al lado del ritmo del progreso”*

³⁴⁰ En el libro “El líder del futuro” de Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2003; p.31) se señala que *“nuestros modelos de organización, y el modo en que hablamos de ellas, apenas ha cambiado desde hace siglos”*.

generan, para el presente y el futuro, según los datos presentados por The Conference Board, Inc (2013; p.10) revela que en el “40% de las empresas, se percibe a los líderes como poco preparados o no preparados en absoluto para superar los desafíos empresariales de los próximos 12-24 meses”.

Esto señala un reto mayor, por lo que se debería facilitar el acercamiento entre la sociedad y la organización públicas, basado en el reconocimiento y la interacción. Además, nos permitirá proponer un cambio de modelos de cara a la consecución de un futuro más estable, creciente y equitativo³⁴¹. El reto fundamental es desarrollar *estrategias democráticas transformadoras* que puedan promover valores como: Justicia social igualitaria; libertad individual combinada con el control popular sobre las decisiones colectiva; comunidad y solidaridad; y el florecimiento de las capacidades personales, de manera que les permita utilizar sus potencialidades, Fung, A. y Wright, E. (2003; p.4).

Por otra parte, las organizaciones públicas modernas deben establecer un cambio de evaluación estratégica gerencial, y un replanteamiento en la medición de la gestión y de los resultados a través de herramientas gerenciales como son: *Los Cuadros de Mando Integral*³⁴², que permitan no solo evaluar los resultados pasados y presentes igualmente los resultados futuros de la organización pública y de los ciudadanos como equipos necesarios en la gestión. Dicho de otro modo, es necesaria la implementación de una gestión multidireccional que involucre en los requisitos estratégicos de gestión a las organizaciones, los ciudadanos y las situaciones, a fin de

³⁴¹ Moore M. (1998; p.100) Señala que: “Se necesitan nuevas inversiones en equipamiento, conocimiento y recursos humanos para prepararse ante posibles cambios futuros, y se justifican por la creencia de que mejorarán la actuación futura”.

³⁴² Kaplan R. y Norton David (2009; p. 33) la implementación de cuadros de mando integral en los sistemas de gestión como una herramienta gerencial “El sistema de gestión proporcionaba el mecanismo para movilizar y guiar el proceso de cambio. Pero esta nueva cultura significaba algo más que un sistema de gestión. Las empresas creaban una nueva clase de organización basada en los requisitos de su estrategia y de ahí la expresión < Organizaciones basadas en la estrategia >”.

generar, resultados futuros sostenibles por efectividad y eficiencia y no por populismo.

Como hemos indicado, todo modelo de gestión organizacional no hace referencia únicamente a patrones gerenciales establecidos, es a su vez, la consecuencia de una interacción social y cultural que se produce en una situación determinadas y bajo unas características concretas vinculadas al entorno en que se originan, como la sociedad, el conocimiento y la gestión pública que presentan.

Según lo señalado por López J. y Leal I. (2002, p.53) la sociedad del conocimiento plantea a las gobernaciones y a las administraciones públicas que los problemas solo podrán resolverse si se adoptan formas organizativas nuevas, capaces de atender y resolver adecuadamente las necesidades de los ciudadanos. Consideramos, que para desarrollar una nueva forma organizativa se requiere de un liderazgo capaz de integrar a los ciudadanos en equipos multidisciplinarios de gestión.³⁴³

- **Desarrollar servicios públicos de calidad a través de nuevas políticas, que den respuesta rápidas a las exigencias sociales**

El crecimiento poblacional en las regiones y el cumplimiento de las obligaciones, se han conjugado en una nueva realidad de gestión pública, la cual, es considerada cómo compleja, inaccesible, difusa y poco eficaz. Las funciones gubernamentales de los servicios públicos que se enmarcan única y exclusivamente en la prerrogativa de las que dispone, de la misma forma los elementos de desarrollo, cohesión y subsistencia, los cuales no son

³⁴³ Kaplan R. y Norton David (2009; p.150) señalan que *“Las organizaciones del sector público puede tener, entonces, tres objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión: crear valor a coste mínimo, desarrollar un apoyo continuo y una dedicación constante a la autoridad que la financia”*, para lograr estos objetivos las organizaciones públicas en la actualidad deben rediseñarse a fin de gestionar con efectividad la información, el conocimiento, los proyectos y los equipos especiales, configurando así un nuevo modelo de gestión estratégica necesaria para las ciudades del futuro.

frecuentemente propugnados y cubiertos por las distintas organizaciones públicas que le competen. Para Ballart, X. (1992; p.26) la problemática se enfoca en que *“La toma de decisiones políticas en relación con propuestas de reforma resulta, sin embargo, difícil ya que no existe unanimidad sobre los pasos que hay que adoptar o sobre las estrategias que podrían resultar más eficaces”*.

La gestión privada por lo general, es considerada mucho más importante que la función pública. Siendo que dicha función es innegablemente requeridas por la sociedad, esto se debe a la premisa de los recursos que requiere el ente local para su funcionamiento los cuales son obtenidos involuntariamente de forma coercitiva, por consiguiente, aunque la finalidad principal de la gestión pública es satisfacer las necesidades colectivas los resultados suelen ser muy poco valorados.³⁴⁴ Según Moore M. (1998; p.62) *“En el sector público, el dinero usado para financiar las actividades de creación de valor no deriva de la elección voluntaria de cada consumidor; sino de poder coercitivo de la tributación”*. Según este punto de vista, se cuestiona la *“soberanía del consumidor”*, debido a que en los ciudadanos se elimina la oportunidad de considerar la preferencia de los servicios públicos.

Ello corrobora que, para mejorar la calidad de los servicios públicos se debe conocer la valoración intrínseca que tienen los ciudadanos en cada comunidad, es decir, el grado de satisfacción o insatisfacción que tiene la sociedad sobre una gestión pública local. Una clara ejemplificación de dicha valoración es la presentada por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) quienes señalan que, la insatisfacción ciudadana es mayor cuando hay una marcada separación entre el usuario del servicio (ciudadanos) y el prestador del servicio (Ayuntamiento). Según López J. y Leal I. (2002; p.62) Se deben articular los procesos participativos para que

³⁴⁴ Moore M. (1998; p. 62) Señala que: *“Y si no podemos estar seguros de que los individuos quieran lo que el gobierno produce, entonces tampoco podemos estar seguros de que el gobierno produzca algo de valor”*.

los ciudadanos de manera regular intervengan en la revisión de los servicios que la administración pública debe prestar. Por ello, la relación debe ser simultánea y más perceptiva sobre los servicios que espera los ciudadanos obtener de la administración pública.

El ayuntamiento no es tan solo un administrador de la cosa pública, es además, el encargado de gestionar los servicios públicos en una región. Día a día las organizaciones locales tienen una importante función en la socialización³⁴⁵ articulando las políticas públicas en la sociedad³⁴⁶, aunque el problema según Moore M. (1998; p.63) se corresponde a la vulnerabilidad del modelo democrático a los diferentes tipos de corrupción que le invaden. Por ello consideramos que la implementación de una nueva gestión estratégica por parte de los entes gubernamentales locales, permitirá fortalecer el modelo democrático y a su vez, desarrollar servicios públicos de calidad, a través de una participación más activa de los grupos autogestionados, donde se promueven valores, principios, actitudes y comportamientos ciudadanos más sensibles, permitiendo que la sociedad interprete positivamente la gestión pública a partir de su propia cosmovisión³⁴⁷.

³⁴⁵ Según la Real Academia Española (2014) **Socialización** significa “Acción y efecto de socializar”. Según WIKIPEDIA (2014) “La **socialización** es el proceso mediante el cual el ser humano aprende e interioriza, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medioambiente, los integra a la estructura de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos, y se adapta así al entorno social en cuyo seno debe vivir”.

³⁴⁶ Borja, J. y Castells, M. (1997; p.368) “Es necesaria una política a nivel mundial para establecer sistemas de regulación que garanticen los grandes equilibrios y los intercambios jurídicos [...]. La tercera dimensión de la política se corresponde a: la local, el gobierno de las ciudades y la participación cívica”.

³⁴⁷ Según la Real Academia Española (2014) **Cosmovisión** significa “Manera de ver e interpretar el mundo”. Según WIKIPEDIA (2014) este término proviene de la palabra Alemana Weltanschauung que significa “Una cosmovisión es el conjunto de opiniones y creencias que conforman la imagen o concepto general del mundo que tiene una persona, época o cultura, a partir de la cual la interpreta su propia naturaleza y la de todo lo existente”.

6.1.11. ¿Cómo debemos hacer?

La respuesta yace en la *perspectiva distribuida* que es donde se yuxtaponen los retos que requieren los ayuntamientos en la implementación del liderazgo distribuido. La condición de innovación se halla intrínsecamente vinculado al uso de las ciencias y la tecnología. Su valides se enfoca en el desarrollo de un sistema de participación apropiado que aporte desde una perspectiva distribuida el conocimiento de acción necesario para la puesta en marcha de un nuevo modelo de participación (*participación ciudadana distribuida*) donde todo se puede controlar, examinar y anticipar.

Nuestra respuesta como investigadores parte de la noción de la interacción de los miembros en un entorno complejo, diverso y cooperativo, sobre una comprensión general del contexto, teniendo en cuenta las múltiples interacciones y discrepancias que se establecen en los diversos procesos de participación ciudadana existentes³⁴⁸. Apoyándonos en palabras de Harris, A. (2014; p.50) “Desde una perspectiva distribuida, las interacciones son una parte crítica de la práctica de liderazgo. ¿Cómo interactúan los líderes? se consideran que es más importante que las necesidades exactas o expectativas de sus roles de liderazgo, responsabilidades o funciones”.

Esta misma concepción de la *perspectiva distribuida* implica tener en cuenta los elementos de la PCD, por razones de implementación y desarrollo. De cualquier manera, es importante saber que para generar un sistema apropiado de participación ciudadana, es necesario no solamente conocer el contexto, sino también conocer el capital social con que se cuenta, el cual garantizara la sostenibilidad de los objetivos planteados que son: innovación democrática (ID); nueva gestión estratégica; cambio conductual (compromiso social, responsabilidad ciudadana, honestidad, abiertos a nuevas ideas y

³⁴⁸ Harris, A. (2014; p.50) “[...] El análisis y la comprensión de los patrones de influencia desde una *perspectiva distribuida* nos lleva mucho más cerca de la práctica real de liderazgo y su impacto.”

dispuestos a involucrarse voluntariamente), lo que dará como resultado una evolución colectiva.

- *El complemento en perspectiva*

También en el plano comunitario se deben considerar otras perspectivas que complementen y den forma a los retos que requieren los ayuntamientos en la implementación del liderazgo distribuido y que además ayuda ha dar respuesta a la pregunta planteada.

Estos mecanismos desde un ámbito público, se corresponden a las perspectivas de aprendizaje y formación ciudadana, los cual, tiene un efecto sinérgico, motivacional y multiplicador de ideas y soluciones más participativas y colaborativas. Como punto aclaratorio tomamos el estudio desarrollado por Kaplan R. y Norton D. (2012; p.174) sobre *“La perspectiva de aprendizaje y crecimiento”* este se corresponde a tres categorías *“Las capacidades de las personas, las capacidades de los sistemas de información, Motivación, delegación de poder (empowerment) y objetivos”*.

Estas categorías las hemos representado y adaptado a un entorno público de gestión, los cuales son:

Las capacidades de las personas: Cuando incluimos la palabra personas y no sociedad, nos referimos a las personas que se involucran directa o indirectamente con la participación, son aquellas personas que serán multiplicadores de los procesos de cambio social. Esto se complementa con lo que hemos señalado en el Capítulo VI, Sección 6.2.10, literal (i)³⁴⁹ *“Promover un liderazgo de grupo capas de influir positivamente en el proceso de toma de decisiones del ayuntamiento”*.

³⁴⁹ En relación al Capítulo VI, Sección 6.2.10, literal (i) *“Desde esta perspectiva el liderazgo como estrategia de gobernanza, se corresponde a la conformación de conocimientos y aprendizajes concretos, detectados e implantados por todos sus miembros según las actividades y valores compartidos en los grupos de trabajos, que es donde subyacen las ideas, el conocimiento y la experiencia de carácter individuales y colectivas”*.

Dicho esto, señalamos que, la idea principal no es establecer un manual de comportamiento y mucho menos un modelo estandarizado de actuación social, es sin lugar a duda *la persona*, entender sus necesidades y establecer desde ahí una recalificación de su perspectiva y su paradigmas, para que su mente y sus capacidades creativas se involucren en una perspectiva distribuida, a favor de la consecuencia de los objetivos del ayuntamiento, Kaplan R. y Norton D. (2012; p.174).

Las capacidades de los sistemas de información: Ya hemos mencionado que los sistemas de información, son el medio indispensable para desarrollar el modelo de participación ciudadana distribuida. Los ciudadanos y demás actores y/o participantes necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre los procesos se que acaban de producir. Esta categoría se complementa con lo que hemos señalado en el Capítulo VI, Sección 6.2.10,³⁵⁰ *Establecer Network Society de conexión que promuevan la participación y la coordinación de los equipos auto-gestionados y* ³⁵¹ *Implementar nuevas tecnologías que faciliten la interacción y la comunicación”.*

En aclaratoria nos apoyamos en Van W., M. (2012; posición 84) quien indica que *“networking provides a sense of collegiality, contacts, and enhanced trust that comes from long-term interaction; and partnering engages in cooperative projects in which there is mutual gain”.*

³⁵⁰ En relación al Capítulo VI, Sección 6.2.10. *“Siendo el “Network” un símbolo característico del e-gobierno en la actualidad, podemos señalar que la sociedad está unida por redes simultáneas de comunicación e información, lo que permite disminuir los conflictos generados por la falta de acceso directo a las estructuras organizacionales locales, que en primera instancia son conflictos que producen un descontento y enfrentamiento irreductible entre la administración pública local y la sociedad”.*

³⁵¹ En relación al Capítulo VI, Sección 6.2.10. *“En el plano de la gestión gubernamental, las tecnologías de la información TIC’s permite, por una parte, la maximización de la participación ciudadana, y por la otra la configuración de un gobierno más cercano, flexible y receptivo, de manera que existe una correspondencia biunívoca entre las exigencias sociales (demanda) y la capacidad el ayuntamiento (oferta)”.*

Sí, las personas en los grupos de interés disponen de lo antes señalado, pueden establecer unos programas que eliminen de forma sistemática, los defectos de ejecución, el tiempo perdido y la confusión del sistema de participación. Además, mientras que se considera que la participación de los grupos de interés es un tema clave en el sector público, los informaste proporcionaban una exposición narrativa sobre la participación de los grupos de interés en general, Canyelles, J. M. (2011; p.100).

Unos sistemas de información excelente es una exigencia para que las personas mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos, Kaplan R. y Norton D. (2012; p.184).

Motivación, delegación de poder (empowerment) y objetivos: Las personas, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima que se desarrolla dentro de los grupos de interés (stakeholders) para la motivación e iniciativa de las personas que participan en esos grupos, Kaplan R. y Norton D. (2012; p.188).

Como hemos señalado en el Capítulo 6.2.4, el liderazgo distribuido en la práctica motiva a otras personas cuando se enfrentan a situaciones que lo requiere. Es claro que la motivaciones humanas se centra en satisfacer las necesidades básicas, pero también es claro que además de estas necesidades las personas tienen otro tipo de necesidades que son por ejemplo: sentirse útiles que es donde interviene la acción y la motivación. Acción y motivación que se pone de manifiesto a través de la delegación de funciones o poderes. Esta categoría se complementa con lo que hemos señalado en el Capítulo VI,

Sección 6.2.10,^{352 353} *“Incorporar una nueva gestión estratégica, con el fin de ajustarse a las exigencias sociales del futuro y Desarrollar servicios públicos de calidad a través de la nueva gestión estratégica, que den respuesta a las exigencias sociales del presente y del futuro”*.

- *La perspectiva gráfica*

La implementación de un modelo de participación ciudadana en el ayuntamiento incorpora un sin número de funciones gubernamentales y de iniciativa sociales, las cuales se ven representadas en las diferentes opciones. Para ello, es necesario que se instaure un verdadero diálogo entre las autoridades y la sociedad, a través de: mesas de diálogo, conferencias de expertos, foros electrónicos y junta ciudadana. Este modelo, a su vez, se corrige y perfecciona mediante un proceso de aprendizaje.

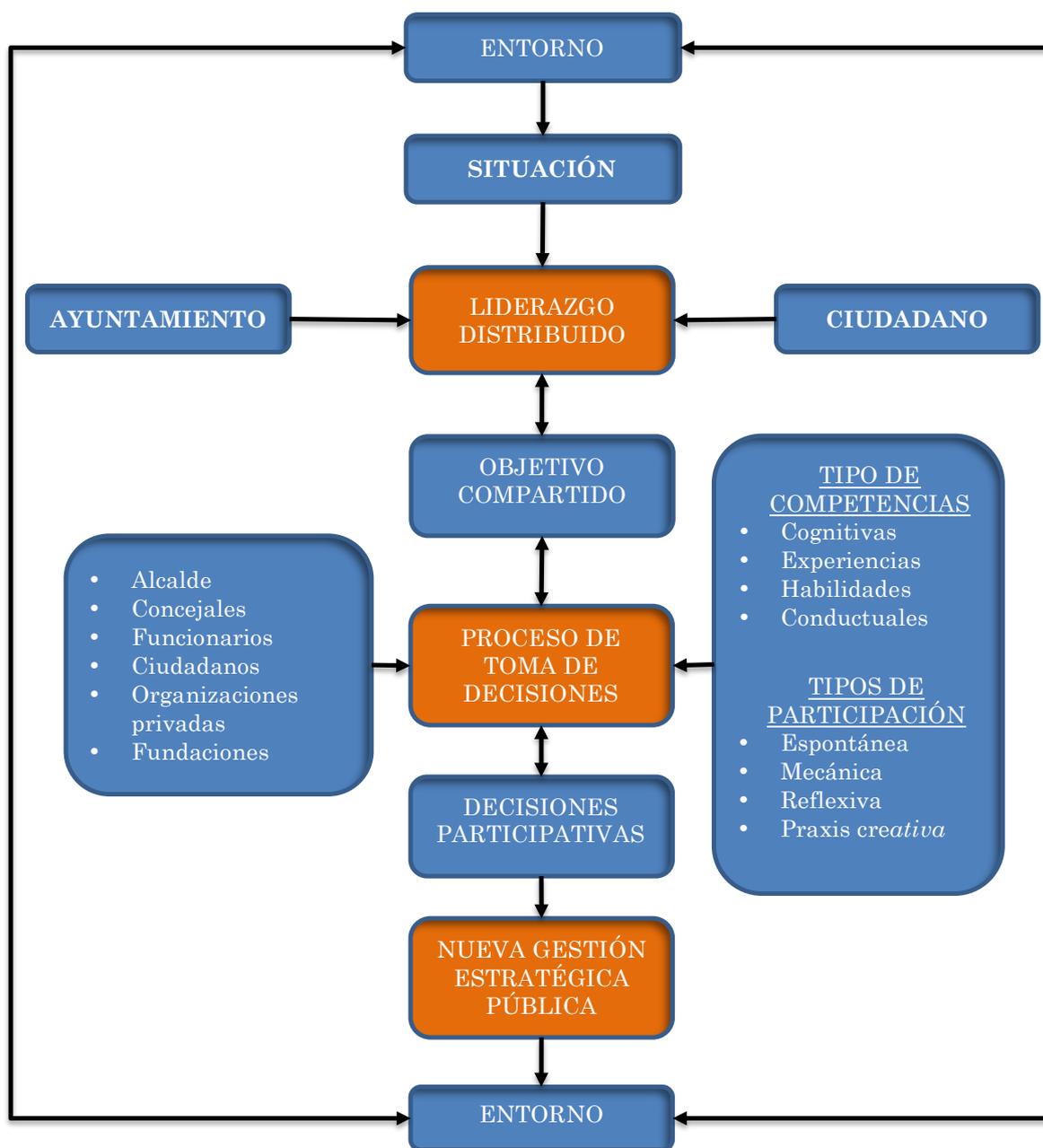
El objetivo es proporcionar un lugar de análisis, iniciando el debate sobre temas de gran importancia para la ciudad, ello permite, que tanto las autoridades como la sociedad civil logren una comprensión mutua y satisfactoria.

³⁵² En relación al Capítulo VI, Sección 6.2.10. *“[...] es necesaria la implementación de una gestión multidireccional que involucre en los requisitos estratégicos de gestión a las organizaciones, los ciudadanos y las situaciones, a fin de generar, resultados futuros sostenibles por efectividad y eficiencia y no por populismo”*.

³⁵³ En relación al Capítulo VI, Sección 6.2.10. *“Se deben articular los procesos participativos a fin de que los ciudadanos, de manera regular, intervengan en la revisión de los servicios que la administración pública debe prestar”. Por ello la relación debe ser simultánea y más perceptiva sobre los servicios que espera los ciudadanos obtener de la administración pública”*.

Figura 6-9

Proceso de la *Participación Ciudadana Distribuida* para la toma de decisiones del ayuntamiento

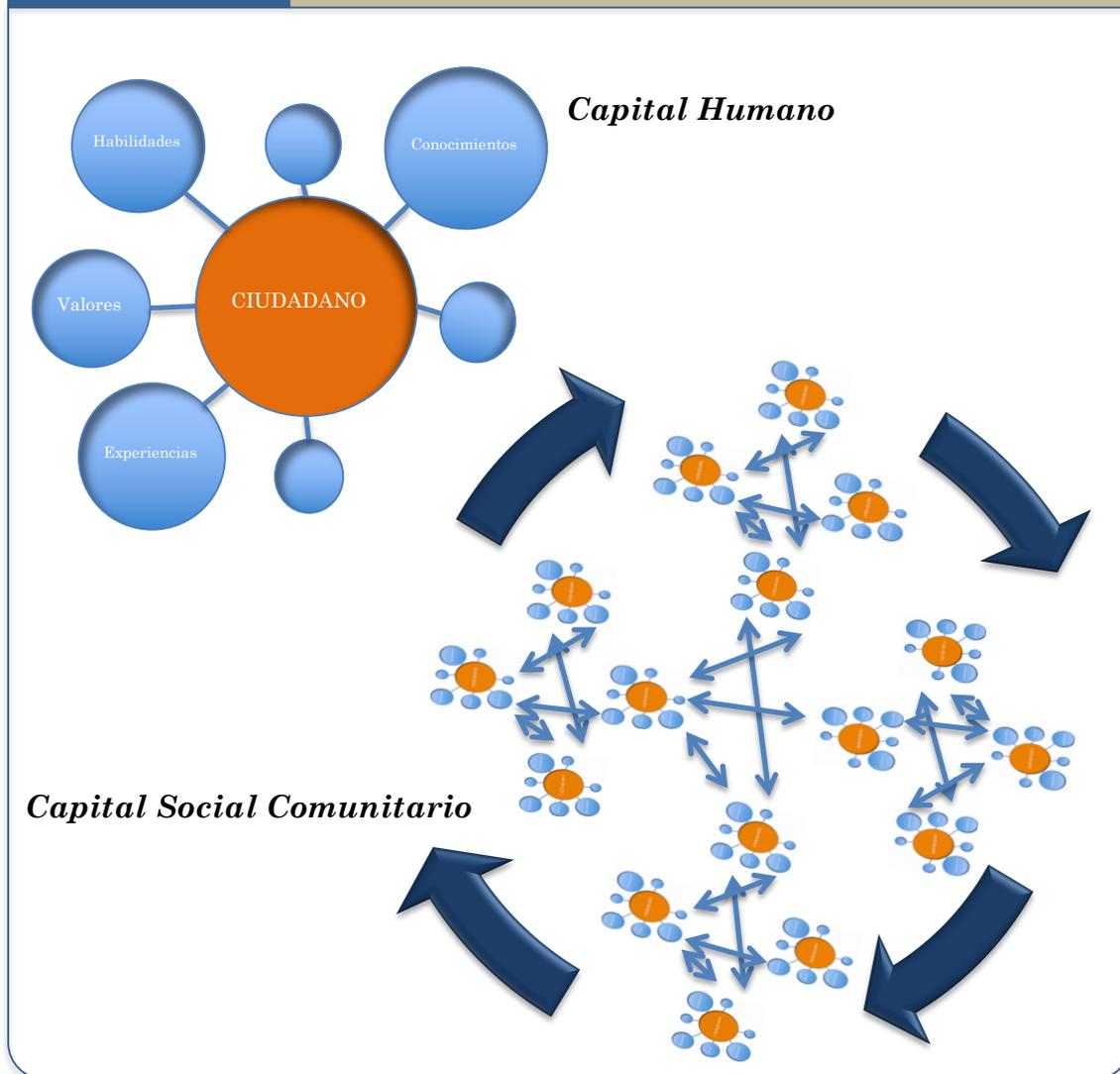


Fuente: Elaboración propia

El modelo dispone de cuatro ejes de competencias claramente definidas que configuran la práctica de la *Participación Ciudadana Distribuida* como complemento a una nueva gobernanza en los ayuntamientos estos son: cognitivas, experienciales, habilidades y conductuales. Es así, como la pluralidad de personas interactúan para formar el *Capital Social Comunitario*³⁵⁴.

Figura 6-10

Perspectiva distribuida de la participación ciudadana



Fuente: Elaboración propia (2014)

³⁵⁴ López, R. (2006; p.176) “El capital social grupal o comunitario se constituye a partir del establecimiento de relaciones sociales en, o desde, el ámbito comunitario, y se asienta sobre la construcción de un sistema social complejo. Su activación está asociada a la institucionalización de acciones que se ejercen para producir beneficios o bienes públicos que favorecen a los integrantes de la comunidad, ejerciendo influencia sobre sus condiciones o proyecciones de vida”.

6.2. Razones por las cuales se justifica la implementación del liderazgo distribuido como modelo de participación

Desde la configuración de la Comunidad Europea (CE), se han generado diferentes mecanismos de cohesión que incorporan a los ciudadanos como miembros que plantean objetivos y soluciones de interés general. Según lo señalado por Busquin P. (2002; p.17) *“La Comisión organizará, gracias a la constitución de redes y talleres, un intercambio de información y buenas prácticas entre Estados miembros y regiones sobre procedimientos de participación en las políticas nacionales y regionales”*.

En la actualidad, tanto la Unión Europea (UE); la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE); el Comité de las Regiones (CDR); y entre otras organizaciones europeas, están apostando por una participación basada en el desarrollo de las regiones. Una participación más activa y permanente, que garantice el principio de inclusión social, como ejemplo de ello tenemos la estrategia 2020, señalada en el Capítulo III, Sección 3.1.7 donde indicamos que estrategia 2020 *“se presenta como una nueva propuesta de gobernanza, siendo reformulada con la finalidad de solucionar los problemas dejados por la crisis y a su vez, generar cambios estructurales”*.

Uno de los hechos que ha cambiado la percepción de la participación es a raíz de la *Crisis Económica Mundial*, ello supuso una creciente preocupación en las autoridades europeas quienes aplicaron medidas ³⁵⁵ como la modificación de la normativa europea a fin de salir cuanto antes de la crisis. La crisis económica nos ha mostrado, que la debilidad de las instituciones públicas repercute negativamente en el desarrollo de las regiones. Es evidente que dicha crisis no ha concluido y se expande a los sectores económicos más pequeños y vulnerables limitando las posibilidades de una economía emergente y capas de sustentarse por si sola. El aumento en la

³⁵⁵ Medidas como las señaladas en el Capítulo IV Sección 4.5

dependencia del estado por parte de los ciudadanos ha constituido una carga muy alta que requiere de un gasto público cada vez mayor.

Creemos, que la actual crisis no es solo coyuntural sino de voluntad, no queremos establecer una opinión crítica, todo lo contrario queremos presentar una propuesta de gobernanza que consolide las bases de un desarrollo más social, político y democrático en los ayuntamientos.

«*La prosperidad general alcanza mayor altura y difusión según la cantidad y variedad de las energías personales dedicadas a promoverlas.*»

Autor: John Stuart Mill

Filósofo, político y economista inglés

Fragmento de: Constitucionalismo y Democracia

“Elster, J. y Slagstad, R. (2012; p.360)

En cuanto a los trabajos desarrollados en los últimos lustros por parte de las administraciones públicas locales encontramos, que el esfuerzo realizado no son suficientes y en ocasiones carecen de nuevas estrategias de participación³⁵⁶. Aún más, existe un recurrente desaprovechamiento del conocimiento y la experiencia de las personas, quienes son capaces de generar un cambio verdadero en la comunidad. En la actualidad algunas instituciones públicas y especialmente de carácter local, han incorporado el uso de mecanismos para fomentar y canalizar la implicación de la ciudadanía, a través de la gestión del conocimiento y la experiencias del colectivo, Canyelles, J. M. (2011; p.87).

No debemos entender *conocimiento y experiencia colectiva* como un hecho exclusivo de un grupo elite de la sociedad, sino como el intercambio de

³⁵⁶ Borja, J. y Castells, M. (1997; p22) *“La gestión de dichas ciudades y la construcción de nuevos modelos de vida capaces de responder a las nuevas formas productivas y culturales plantea enormes desafíos.*

información racional que construye el conocimiento en las comunidades, fortaleciendo la libertad, la información y la participación ciudadana, los cuales son aspectos de gran importancia para la democracia. Apoyándonos en los trabajos realizados por John Stuart Mill el fin es crear una “*Participación ciudadana Inteligente (PCI)*”, la cual favorece el pensamiento objetivo y crean incentivos de crítica y aprendizaje mutuo, impidiendo a su vez el abuso de poder, Elster, J. y Slagstad, R. (2012; p.360).

Nuestro desafío está representado por las necesidades de una *nueva gobernanza participativa*³⁵⁷, que sea capaz de adaptarse a los actuales contextos europeos en materia de políticas públicas locales, a fin de cumplir con las crecientes demandas sociales. Consideramos que el liderazgo distribuido³⁵⁸ es un aporte que nos muestra una nueva forma de participar sin barreras, con una amplia gama de posibilidades para la construcción de una sociedad inteligentemente responsable. Queremos apoyarnos en lo señalado por Font, J. y Blanco, I. (2006; p.31) “*Como no hay una receta única ni un único modelo participativo que se pueda aplicar siempre y en todos los contextos, nos parece más útil poner sobre la mesa un conjunto de preguntas que hacemos en el momento de preparar un proceso participativo*”.

El liderazgo distribuido como modelo de participación, el cual hemos denominado “*Participación Ciudadana Distribuida (PCD)*” permitirá impulsar nuevas ideas de desarrollo regional basadas en un *Capital Social Comunitario (CSC)*³⁵⁹ que involucra a personas con conocimientos y

³⁵⁷ Sánchez B., Á. (2006; p.27) La Gobernanza “*contribuye a expresar la propia dinámica de una sociedad madura, con capacidad para resolver sus propios objetivos y elegir democráticamente a quienes tienen que gestionar sus intereses comunes*”.

³⁵⁸ Esta idea apuesta por crear stakeholders de participación en donde cada persona juega un papel proactivo y cognitivo.

³⁵⁹ Putnam, R. D. (ed.) (2003; p.347) “*El capital social se entiende aquí como un recurso perteneciente a sociedades regionales y nacionales o a distintos sectores de las mismas. Este recurso puede variar en ellas en cuanto a su existencia disponible y aumentar o disminuir con el tiempo. Cuando la existencia de esa capacidad o recurso colectivo son elevadas y se hallan regularmente distribuidas, los beneficios consistirán, en hipótesis, en los efectos deseables de unos logros económicos y una administración eficiente*”.

habilidades que complementan y dan forma a las decisiones tomadas en el ayuntamiento. Esta propuesta de participación ciudadana se configura en función al contexto, es decir, el contexto define la PCD y no a la inversa³⁶⁰.

Es claro que la mala praxis gubernamental afecta la estabilidad de un colectivo y aun peor el desarrollo de las generaciones futuras³⁶¹. Vale decir que la supresión de la participación ciudadana se ve reflejada en el surgimiento de inconformidades sociales y problemas políticos como la corrupción y la mala praxis política, ello genera en los ciudadanos una desconformidad y estoicismo ante los problemas sociales y políticos de la región.

De alguna manera, son justificadas las inquietudes tanto personales como profesionales sobre el análisis de la *Participación Ciudadana Distribuida (PCD)*. Así mismo, los resultados pueden ser utilizados desde un aspecto metodológico, teórico y práctico para el desarrollo de nuevos modelos de participación ciudadana. Lo importante y decisivo es que las organizaciones cuenten con nuevas ideas y esquema que puedan ser utilizados por el ayuntamiento para afrontar con mayores probabilidades de éxito, las decisiones que deben ser adoptadas, Koenes, A. (1995; p.76).

³⁶⁰ Nye, J. (2011; p.99) “*El liderazgo es una relación de poder entre líderes y seguidores, antes hemos visto que el poder depende del contexto.*”

³⁶¹ Elster, J. y Slagstad, R. (2012; p.361) “*Los poderosos naturalmente detestan que se les contradiga y refute en público. Las reglas que prohíben el castigo de disidentes y críticos molestos compensan la falta de motivos mejores.*”

BLOQUE 3:

ESTUDIO COMPARADO

CAPÍTULO VII: La influencia del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana en los ayuntamientos casos de estudio San Sebastián – España y Karlsruhe - Alemania

7.1. Elementos vinculantes entre la participación ciudadana y el liderazgo distribuido

Como ya hemos indicado en el Capítulo IV, la definición de participación ciudadana es muy diversa, así como diversos son los elementos que lo caracterizan, según lo señalado por Sánchez M., M. (1983; p.46). “*La participación ciudadana aparece así como una tendencia u objetivo común, aún no exento de tensiones*”. Por ello, queremos indicar que no ha sido fácil presentar un esquema claro de los elementos vinculantes, entre la participación ciudadana y el liderazgo distribuido.

Cuando hablamos de liderazgo distribuidas dentro del ámbito social, encontramos algunas diferencias propias que lo caracterizan, las cuales serán presentadas en este Capítulo VII. Aunque, ello más que restarle importancia, contribuyen a que se dé un proceso sinérgico que hace posible el enriquecimiento de nuestra investigación y a su vez, aporta los elementos necesarios para lograr nuestra pretensiones.

- **Interés común.** Son grupo de personas que tienen intereses similares y buscan dar solución a los problemas y necesidades que les son comunes³⁶². El interés común por si solo no representa el fin común, en la mayoría de los casos muchas expectativas comunes se quedan en el camino, de tal forma y como indica Canyelles, J. M. (2011; p.85) no es suficiente con encontrar el objetivo ni el interés común, se requiere de diálogo, transparencia y autenticidad. Además, requiere construir un nuevo perfil institucional en el que la responsabilidad social de los ayuntamientos sea un valor clave y donde esta responsabilidad se

³⁶² Loreti, D.; Mastrini, G.; Baranchuck, M. Otros (2007; p. 53) “*El servicio público refiere a una ética política, a un conjunto de valores que funda una concepción del bien común, del interés colectivo, del papel del Estado. Es un valor en declive, un objetivo despreciado desde muchos años*”.

gestione activamente ante todos los stakeholders que conforman y conformarán la sociedad.

- **Simpátricas.** Las personas viven en el mismo lugar o en la misma zona geográfica compartiendo costumbres y concepciones semejantes en lo general. Son los parámetros hasta donde se extiende el rango de acción de los grupos de participación. A este respecto Escudero P., G. (2010; p.38) define el área geografía como una cercanía física, donde se desarrollan diferentes comunidades como son: comunidades de lugar; comunidades de interés; grupos virtuales de defensa y comunidades de hecho³⁶³.
- **Asociación por afinidad.** Es la unión de personas motivada por una afinidad, ya sea profesional, personal, cultural, cognitiva, experiencial o ubicación física. Esta asociación, establece un feed-back permanente y creativo entre sus integrantes, compartiendo información relevante y racional de forma virtual o personal. En ella además, se establecen fuertes vínculos dirigidos a satisfacer los objetivos determinados³⁶⁴. La asociación por afinidad promueve en las personas un sentido de pertenencia constituido sobre creencias, valores o experiencia, Escudero P., G. (2010; p.38).
- **Fortalece la democracia.** No es una sustitución de la democracia representativa³⁶⁵, sino un complemento de la misma, es una innovación

³⁶³ Escudero P., G. (2010; p.40) *“De los cuatro tipos descritos los grupos virtuales de defensa y las comunidades de hecho son las más nuevas y representan un desafío para los directivos de organizaciones”*.

³⁶⁴ McDonal, K. (2009; p.64) *“Un grupo de afinidad consta de 5 a 15 personas que se conocen y actúan unidas y se comprometen en un proyecto específico en campos diversos.... Los grupos de afinidad creados para una acción dejan de existir después de realizarla”*.

³⁶⁵ Peralta V., C. (2013; p.22) *“La democracia representativa no ha logrado atender expectativas que se habían formulado en relación con sus resultados (las faltas de promesas). ...la democracia representativa no tiene, por sí sola, la capacidad de generar condiciones más equitativas y distribuir la riqueza”*.

de la democracia directa y representativa³⁶⁶. Como indica Blasco E., A. (eds.) (2012; p.557). *“El protagonismo de los ciudadanos y la participación de la comunidad en los asuntos públicos es un factor clave del actual sistema democrático. Más allá de la tradicional democracia representativa, se reclama una Administración pública abierta, transparente y democrática, al servicio de los derechos y valores”*³⁶⁷.

- **Roles definidos.** Las funciones de los miembros de las organizaciones sociales no sustituyen a los representantes políticos ni funcionarios públicos³⁶⁸. ¡Es cosa de dos!³⁶⁹. Establecer y definir claramente los roles de liderazgo, funciones y estructuras es muy importantes, así como importante es la práctica de liderazgo. Una perspectiva distribuida ofrece una manera muy particular de pensar acerca de los roles y la práctica de liderazgo, Spillane, J. (2006; posición 1418).
- **Apertura de nuevas relaciones.** Implica abrir nuevos cauces de relación entre la sociedad y los ayuntamientos³⁷⁰. En palabras de Harris, A. (2014; p.81) *“Signaling that relationships matter in achieving better outcomes can significantly affect the culture of the organization. It reinforces the idea that people come first and are central to future improvement, if they work pro ductively together. This, in turn, can shift*

³⁶⁶ Borja, J. y Castells, M. (1997; p.154) *“La innovación democrática es, probablemente, el aspecto más interesante del papel que asumen progresivamente los gobiernos locales. Creemos que esta obligación innovadora responde a tres retos distintos: el de la participación ciudadana, el de la cooperación social y el de la integración de las políticas urbanas”*.

³⁶⁷ Jáuregui, G. (1994; p.114) *“La democracia tiene como uno de sus objetivos fomentar la máxima utilización de las capacidades individuales en intereses de la comunidad”*.

³⁶⁸ Daft, R. L. (2006; p.17) *“El liderazgo no puede reemplazar a la administración, sino que debe sumarse a ella”*.

³⁶⁹ Canto C, M (2008; p.28) En relación con la democracia participativa *“Se tienen buenas razones para trabajar juntos, sin que por ello se confundieran roles y funciones”*.

³⁷⁰ Ponce S., J. (2014; p.5) *“La legitimidad de la Administración ya no solo descansa en la ejecución de la ley (lo que es insuficiente cuando existe discrecionalidad), ni siquiera en la eficacia, eficiencia y economía de sus actuaciones (como propugna el New Public Management) sino que encuentra una fuente adicional en el modo de adoptar las decisiones, en un contexto de la buena gobernanza y de las relaciones entre actores públicos y privados”*.

attitudes and can change behaviors in ways that are more conducive to higher performance”.

- **Diálogo permanente.** Se requiere una voluntad de ambos sectores, con el fin de alcanzar acuerdos de verdadera negociación, para facilitar una acción comunitaria entre los gobernantes y los ciudadanos³⁷¹. Según Pastor S., E. (2009; p.131) el diálogo *“focaliza la atención de los participantes en un abanico limitado de asuntos, clarifica la posición de los actores respecto a los mismos y, a través de escuchar y rebatir, permite alcanzar soluciones operativas. Se caracteriza por un nivel de participación relacionado con ‘cooperar’”*.
- **Integrar.** La población tiene la posibilidad de incorporarse de forma permanente y más directa al sistema democrático³⁷². El ayuntamiento ejerce sus funciones sustentado en leyes, las cuales contemplan la integración como un derecho social que garantiza la permanencia de los valores democráticos. Sobre este respecto, coincidimos con lo señalado por Peralta V., C. (2013; p.115) quien indica que *“Paridad en la cogestión: implica gestionar y tomar en conjunto decisiones”*. Para lo cual, se requiere el derecho de veto sobre determinadas decisiones; la negociación (no el voto) como aspecto formal para llegar a acuerdos entre las partes antes de tomar las decisiones, y la integración equilibrada de representantes de sectores involucrados.

³⁷¹ Comité de Ministros a los Estados Miembros (2001; p. 37) *“Considerando que el diálogo entre los ciudadanos y los electos locales es esencial para la democracia local al reforzar la legitimidad de las instituciones democráticas locales y la eficacia de su acción”*.

³⁷² Diversos autores definen la palabra “Sistema” como el conjunto de elementos organizados que ejercen una acción recíproca para lograr objetivo o metas definidas. Por otro lado, la palabra “democrático”, se corresponde a la forma de organización que adquiere el Estado, donde la toma de decisiones se desarrolla por la voluntad de un colectivo, quienes a su vez adoptan dichas decisiones mediante los diferentes mecanismos de participación establecidas en la ley. Esta definición separada de ambos conceptos nos permite entender claramente lo señalado por Fuentes, C.; Altman, D. otros. (2006; p.20) quien indica que *“El Sistema Democrático moderno acepta que las personas deleguen poder a quienes los representan”*. Aunque para el autor, “la democracia no termina en dicho acto, sino que recién comienza. Ya que, la participación implica una serie de desafíos no tan solo de representación, sino de la incorporación real de los ciudadanos en la toma de decisiones”.

- **Influir.** Es decir, no consiste en decidir, sino en influir en la decisión³⁷³, a través de la movilización de las redes sociedad para que influya en determinadas decisión de competencia gubernamentales. La influencia es un modelos poderosos, ya que las personas identifican las metas de los líderes (gobernantes) y emulan sus acciones. Esto requiere de un alto nivel de integridad y sabiduría. Influir en las decisiones a través del conocimiento, facilita la creación de nuevas oportunidades, para resolver los problemas de una nuevas maneras, y para imaginar un futuro diferente³⁷⁴, Van W., M. (2012; posición 151).
- **Búsqueda de la efectividad y la eficiencia.** La efectividad y la eficiencia solo se logran a través del asociacionismo³⁷⁵. La sociedad espera una mayor sinceridad y garantía en los trabajos realizados por los gobernantes, para ello consideramos que el liderazgo de los stakeholders aportan los elementos necesarios de efectividad y eficiencia en pro de los individuos o colectivos³⁷⁶. Según Spillane, J. (2006; posición 1418) *“Leadership is a system of practice made up of a collection of interacting component parts in relationships of interdependence in which the group has distinct properties over and above the individuals who make it up”*.

³⁷³ Peralta V., C. (2013; p.14) *“La incidencia pública es un concepto que cobija diferentes acciones o procesos de participación ciudadana (de diversa índole y nivel de complejidad), conscientemente destinados a influir en actores relevantes o cambios en asuntos de interés público”*.

³⁷⁴ Nye, J. (2011; p.104) *“Los líderes deben actuar en una gran variedad de contextos, y la cinco dimensiones siguientes tienen una importancia especial para la capacidad intuitiva de la inteligencia contextual: Cultura, distribución de recursos de poder, necesidades y exigencias de los seguidores, urgencia y flujo de información”*.

³⁷⁵ Goitia, M. Á. y Ramírez N., A. (2013; p.39) *“El asociacionismo garantiza la cohesión cívica, vertebral y mejora la participación ciudadana y supone el cauce organizado de implicación de la ciudadanía. No solo es una forma de participación ciudadana, sino un indicador de integración social y política”*.

³⁷⁶ Canyelles, J. M. (2011; p.87) *“La capacidad de llevar a término un buen gobierno con capacidad de generar impactos significativos, que sea eficiente y que atienda las inquietudes de los ciudadanía requiere una integralidad de sus políticas. ...un sentido de responsabilidad ante la sociedad y los grupos de interés habrían de velar por la sinergia”*.

7.2. Análisis comparado según los elementos vinculantes

7.2.1. Acercándonos al contexto de los municipios: Características generales de San Sebastián – Karlsruhe

Desentrañar las semejanzas y las desigualdades que caracteriza nuestro estudio de casos, estos nos demandó una búsqueda profunda de información, la cual no fue tarea fácil. En vista de ello, recurrimos a un sin número de bibliografía, páginas Web, folletos y un permanente contacto con diferentes personalidades, organizaciones e instituciones de ambas ciudades. Hemos establecido en nuestro estudio de casos una perspectiva naturalista, analizando y comprendiendo el contexto que interviene en ambos casos, principalmente relacionados con la participación ciudadana.

De este modo, Spillane, J (2006; posición 482) define al contexto desde un punto de vista distribuido, esto significa que la situación no es más que un contexto en el que se práctica el liderazgo, es un elemento definidor de la práctica. Aunque, como ya hemos señalado, para Spillane J. el liderazgo distribuido ve a la situación, como el hecho que promueve la interacción entre los líderes y los seguidores³⁷⁷.

Analizar el contexto, nos permite conocer de cerca la realidad de ambas ciudades desde los aspectos más intrínsecos de la participación ciudadana en sus diferentes contexto, y desde la influencia de estos sobre el proceso de toma de decisiones en los ayuntamientos. Igualmente queríamos conocer qué piensan los ciudadanos de ambas localidades sobre las decisiones tomadas por el ayuntamiento en un contexto particular y definido, y ver sus implicaciones en la vida de los ciudadanos de cada localidad.

³⁷⁷ Peralta V., C. (2013; p. 29) *“Esta necesidad de participación, que aportaría a la distribución y tiende a evitar el aumento de los conflictos sociales, debería impulsar la apertura de espacios de interacción entre gobierno y sociedad para identificar problemas, dialogar y acordar conjuntamente formas de atención”*.

El análisis del contexto social español y alemán nos rebela características que no pueden ser observadas fuera del campo de investigación, es decir, facilita la obtención de información relevante de las localidades sujetas a estudio. Este acceso, nos permitió finalmente buscar elementos sólidos para un mejor entendimiento etnográfico basado en un auténtico conocimiento, tanto de los ciudadanos como de los actores políticos y desde nuestro punto de vista académico.

“No es que otro países defiendan sus respectivos intereses de mejor manera si siguen la conducta supuestamente <ejemplar> de los alemanes, tampoco los intereses alemanes se defienden precisamente si se descuidan las situaciones cambiantes y el cambio del contexto en general.”, Nohlen, D. (2012; p.27).

7.2.1.1. *Tenemos un lugar: El contexto geográfico*

Nuestro campo de estudio se desarrollo en un **contextos geográficos** particular, conformados por ciudadanos con diversas opiniones e intereses, los cuales aportan aspectos característicos y particulares en cada ciudad. Las localidades descritas se corresponden a San Sebastián y Karlsruhe³⁷⁸, ambas son ciudades urbana con densidades poblacionales que no varían significativamente.

En cada casos analizado, se contemplan características particulares que delimita la actuación ciudadana en la participación, esto se debe en mayor o menor grado a las condiciones (económicas, culturales y educativas) presente en cada barrio. La delimitaciones de las cuales hablábamos son un

³⁷⁸ Nohlen, D. (2012; p.12) *“Los Alemanes perciben a España principalmente como un país de (Sol y Mar), de un estilo de vida más ligero y una alegría de vida más intensa que uno gustosamente quisiera compartir (por lo cual España se encuentra entre los destinos turísticos preferidos por los alemanes). Los españoles ven a Alemania, ante todo, como una nación industrial, en relación con productos (Made in Germany), y como potencia económica con peso político en Europa”.*

obstáculo para la democratización de las comunidades. Apoyándonos en palabras de Gurutz Jáuregui:

“La participación tiene como objetivo fundamental la democratización del espacio público”, Jáuregui, G. (1994; p.115)

San Sebastián y Karlsruhe, son ciudades que presentan condiciones ideales para la puesta en marcha de políticas de participación ciudadana, aunque, como cualquier otra ciudad metropolitana requieren de procesos complejo para la ejecución de políticas públicas, por ello, las autoridades de ambas ciudades toman en cuenta diversos factores.

Figura 7-1		Datos Comparativos	
Características Generales	Karlsruhe - Alemania	San Sebastián - España	
Información general	Karlsruhe es la segunda ciudad más grande de Baden-Württemberg en el suroeste de Alemania, cerca de la frontera de Alemania con Francia. Karlsruhe fue fundada en 1715 en plan de ciudad barroca y fue capital del Gran Ducado de Baden.	San Sebastián es una ciudad y municipio situado en el norte de España, en la costa del golfo de Vizcaya y a 20 kilómetros de la frontera con Francia. Fundada en 1180. La ciudad es la capital de la provincia de Guipúzcoa, en la comunidad autónoma del País Vasco.	
Población	299.252 (referencia de marzo 2015; incluye alemanes y extranjeros)	186.409 (referencia de febrero 2015; incluye españoles y extranjeros)	
Superficie km ²	173 46 km ²	60,89 km ²	
Densidad	1.715 hab./km ²	3.056,76 hab./km ²	

Fuente: Pagina Web oficial del ayuntamiento de Karlsruhe y San Sebastián. febrero 2015

Karlsruhe que significa “Reposo de Carlos” está localizado en la región de Baden Württemberg en Alemania y se extiende por el suroeste en frontera directa con Francia. Asimismo, la ciudad de San Sebastián se encuentra ubicada en la región Guipuzcoana, que en similitud con el anterior caso se extiende por el norte de España en frontera directa con Francia. Ambas ciudades mantienen una estrecha relación comercial, cultural y social con el

vecino país francés. San Sebastián está situada, por tanto, en la periferia de un país periférico de Europa, en cambio Karlsruhe se encuentra en la periferia de un país central de Europa³⁷⁹.

En la actualidad son 27 los barrios que conforman la ciudad de Karlsruhe. Desde su fundación la ciudad ha incorporado los barrios aledaños que anteriormente eran independientes, ello se debe al rápido crecimiento urbano que ha tenido la ciudad, .

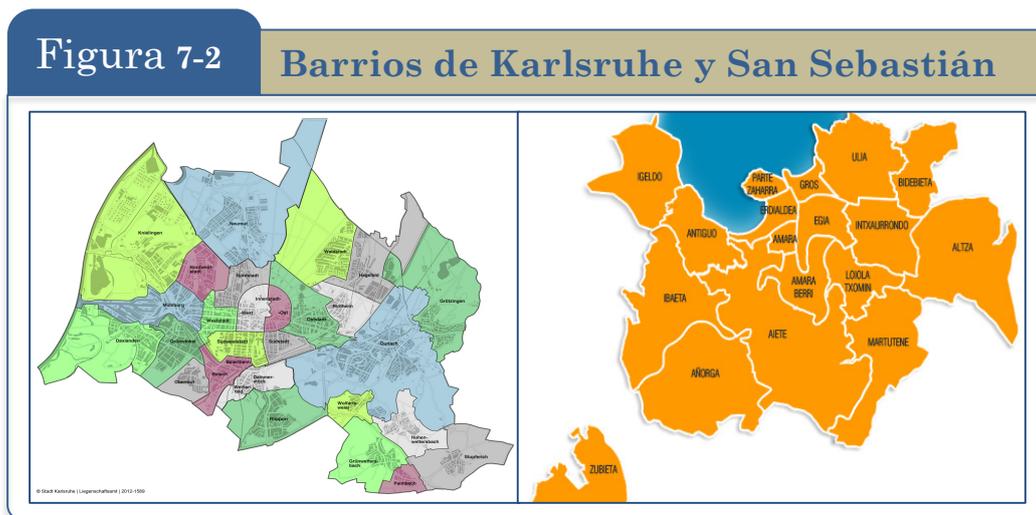
*“Para el desarrollo de los distritos, se establecieron procesos de participación. Son amplias medidas de desarrollo urbano en el contexto de las áreas de reurbanización intensamente coordinadas con la ciudadanía. **La participación fortalece la identificación con el Distrito.** Con frecuencia es posible la ciudadanía en una medida significativa a movilizar. El intervalo de tiempo entre la primera participación y la realización de la primera medidas estructurales en sus instalaciones a veces a la falta de entendimiento.”, Oficina de Desarrollo de la Ciudad de Karlsruhe (2012; p.33).*

La comarca de San Sebastián por su parte, está conformada por 18 barrios, los cuales están definidos por una característica topográfica presente en el territorio. Esta ciudad, es adecuada para el establecimiento de diferentes estilos de vida, como por ejemplo: la vida rural-urbana y playa-urbana. Aparte de la diversidad de estilos de vida la ciudad ofrece un clima idóneo para la realización de diversas actividades culturales y sociales, actividades que enriquecen el contexto que en ella se desarrolla.

“San Sebastián cuenta, con un urbanismo variado que embellece la ciudad, aunque con el paso del tiempo la ciudad se ha visto

³⁷⁹ Nohlen, D. (2012; p.13) “No solo desde el punto de vista geográfico España es para Alemania una nación europea periférica, y Alemania para España, por el contrario, una potencia europea central.”

limitada por el desarrollo de nuevas vías públicas para vehículos motorizados y no motorizados, al igual que la ampliación de calzadas y cruces. El ayuntamiento a intentado solucionar estos problemas, ello ha generado una dificultad en el tránsito peatonal.”, Plan de movilidad urbana sostenible de Donostia – San Sebastián (2008; p.7).



Fuente: Pagina Web oficial del ayuntamiento de Karlsruhe y San Sebastián

El desarrollo urbano en ambas ciudades fue marcado por la reconstrucción de la posguerra³⁸⁰. Desde la década de 1950 los municipios europeos han recibido fondos para los programas de desarrollo urbano. Siendo que, para algunas ciudades la reconstrucción constituye la cara oscura de la historia física de las ciudades europeas, Judt, T. (2006; p.261). A diferencia de muchas ciudades europeas San Sebastián y Karlsruhe comparten una característica de progreso con espacios urbanos bien desarrollados, mezclando lo antiguo y lo actual, ello le da a ambas ciudades una posición privilegiada de modernidad.

³⁸⁰ Nohlen, D. (2012; p.13) España y Alemania son países marcados por una historia dramática. (La Segunda Guerra Mundial y La Guerra Civil Española). En cada caso, los acontecimientos históricos son singulares y marcan diferencias en la cultura política de cada país.

7.2.1.2. *Hablando de economía*

Una mirada más general en ambos casos nos revelan situaciones marcadas por un **contextos económicos y financieros** particular. El acercamiento que ha tenido España y Alemania durante la crisis financiera ha sido mayor. Según datos suministrados por Nohlen, Dieter la necesidad de una coordinación económica y financiera más estrecha entre todos los países de la Unión Europea es fundamental.

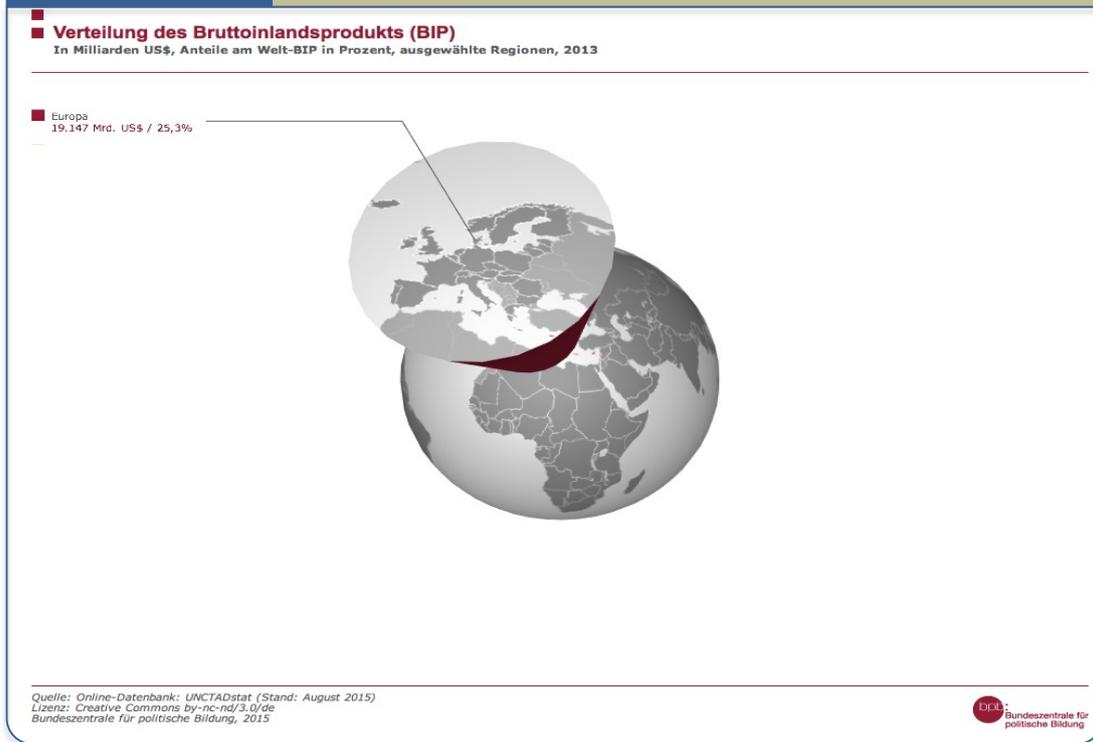
“En el año 2010, en Alemania, un 85% de los encuestados reconocía esta necesidad, mientras que en España lo afirmaba un 83%”, Nohlen, D. (2012; p.23), Estos datos son recientemente avalados por Zoppè, A. (2015; p.1) quien indica que es necesario una “coordinación de las políticas económicas a fin de fomentar el progreso económico y social para la Unión Europea y sus ciudadanos”³⁸¹.

La crisis económica ha mantenido a los países europeos en una permanente tensión presupuestaria. Para el 2013 la Unión Europea sufrió en su producto interno bruto (PIB) una disminución de 0,4%. Durante ese periodo, se pudo apreciar una ligera recuperación económica, aunque no fue lo suficientemente fuerte para que algunos países de la de UE salieran de los saldos rojos, entre ellos se encontraban Chipre (-8,7%), Grecia (-4,0%), Eslovenia (-2,7%), Portugal (-1,8%), Italia (-1,8%) y España (-1,3%).

³⁸¹ Zoppè, A. (2015; p.1) *“Los cambios recientes en el ámbito de la gobernanza económica incluyen tanto la actualización de las disposiciones existentes como la adopción de otras nuevas, una coordinación y una vigilancia reforzadas de las políticas fiscales y macroeconómicas, y la instauración de un marco sólido para la gestión de las crisis financieras.”*

Figura 7-3

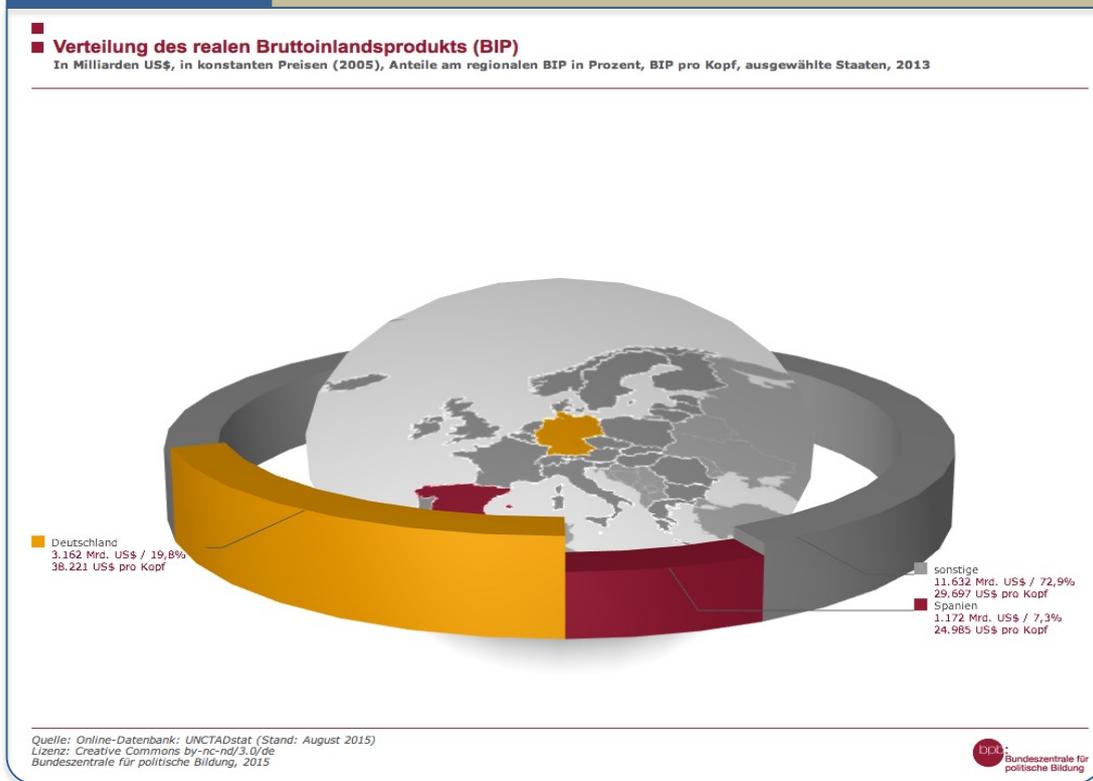
Producto Interno Bruto en Europa



Fuente: Pagina Web oficial de Bundeszentrale für politische Bildung

Figura 7-4

Producto Interno Bruto de España y Alemania



Fuente: Pagina Web oficial de Bundeszentrale für politische Bildung

Según los casos de estudio, la economía de San Sebastián experimentó cierta mejoría durante 2013, esto se debe, a que el producto interno bruto (PIB) de la ciudad creció en 1,4% con respecto al año anterior, y el paro bajó levemente quedando con una tasa de desempleo del 12,7%³⁸². En el caso Karlsruhe la situación económica está inducida no tanto por la crisis económica, es más por la convergencia de criterios en cuanto a la reorganización que experimentó la región en su proceso de transformación económica y recorte presupuestario dando como resultado que para el 2013 el PIB per cápita se ubicara en 2,4 % y a su vez, el paro se ubicó en 5,6%.

Los gobiernos locales en Europa dependen financieramente en gran medida del Presupuesto Nacional, debido a la jerarquía de poder y recursos que presenta el estado central, los ayuntamientos ven supeditadas sus actividades económicas y políticas en función a las decisiones centrales. Sin embargo, en ambas ciudades existe una política firme de descentralización administrativa lo que ha generado una gama de posibilidades en diversos sectores comerciales y turísticos, convirtiéndolas en un atractivo para los inversionistas³⁸³.

Las variadas ofertas culturales promueven una constante afluencia de visitantes que transitan por las diferentes calles de ambas ciudades. Para San Sebastián el año 2014 significó un año récord de turistas acercándose a los 1.038.463³⁸⁴ visitantes, por su parte Karlsruhe recibió en el año 2014

³⁸² En la actualidad podemos todavía hablar de una gran diferencia entre San Sebastián y Karlsruhe, la cual se corresponde al resultado del enorme calado de la crisis económica mundial que ha afectado las condiciones socioeconómicas de los habitantes de cada ciudad, notablemente en San Sebastián lo que ha marcado una separación considerable.

³⁸³ Estebanez J. y Iturralde J. L. (2014; p.1) *“Tenemos que seguir trabajando en dar una solución a las necesidades de la ciudadanía. Creemos de forma firme que la descentralización administrativa puede y tiene que dar sus frutos y que hay que dar cabida a las propuestas de los ciudadanos y ciudadanas donostiarra, garantizando su participación real en las decisiones”*.

³⁸⁴ Datos obtenidos de la página Web de EUSTAT.eus.

cerca de 1.047.422³⁸⁵ turistas. Esto generó ingresos significativos para ambas regiones.

Ahora bien, el problema de la crisis económica está acompañado por el surgimiento de un sin número de necesidades sociales que requieren ser atendidas y cubiertas rápidamente, aunque no ha sido fácil para el gobierno de San Sebastián, debido a la disminución significativa de los recursos. Según datos suministrados por Ezeizabarrena X. (2009; p.1) Los efectos negativos de esta situación gestionada por el Alcalde son, entre otros:

- a. *La ausencia de una programación económica adecuada en los proyectos y obras.*
- b. *La inadecuación de cualquier proyecto presupuestario ante una gestión económica que no ha previsto estas necesidades.*
- c. *La afición a proyectos concretos todavía sin licitar.*
- d. *La desproporción de la estimación de ingresos de 2008 y 2009 por cuestiones urbanísticas, ingresos que no se producirán, donde la crisis es más fuerte.*
- e. *La necesidad de compensar dichas previsiones irrealistas en 2009 y 2010 para mantener la capacidad inversora municipal en viviendas públicas de alquiler.*

Así mismo añadimos:

- f. El aumento de la pobreza del 3,1% en el 2008 al 4,0% en el 2014³⁸⁶.

³⁸⁵ Datos obtenidos de la página Web <http://www.karlsruhe-tourismus.de/reiseindustrie/zahlen-und-fakten>.

- g. La actividad comercial de la ciudad ha perdido 1.300 establecimientos desde 2011.
- h. La sobrecarga del mercado laboral debido al aumento de la inmigración para el año 2014, señalada en la sección 6.4.1.1.

Por otro lado, el desempleo ha disminuido para este año 2015, ubicándose en 20.726 personas en paro, la crisis continúa dejando algunos efectos directos e indirectos que socavan la estructura socioeconómica de la comarca Donostialdea. Caso referencial tenemos lo indicado por la oficina de *San Sebastián 2016* quienes señalan que *“El presupuesto en cultura ha disminuido en 47,8 millones, un 25% menos respecto a la última cifra facilitada por el propio proyecto el pasado septiembre y que entonces ascendía a 63,6 millones”*, al igual que, El inalterable presupuesto de 4.2 millones de euros en materia medioambientales, afecta el desarrollo de nuevos proyectos para la preservación y conservación medioambiental.

El impacto de la crisis financiera ha obligado al ayuntamiento de San Sebastián a reformular las Estrategias presupuestaria, adoptando medidas para mantener la solvencia y la credibilidad a corto plazo de la economía del municipio. No es nada fácil, pero la sociedad Donostialdea está cada vez más convencida que los cambios no solo deben ser promovidos por el ayuntamiento, sino por un trabajo de equipo donde la interacción permite abrirse paso en un mercado económico afectado e influido por diversos factores.

Creemos importante resaltar, que ambas ciudades presentan grandes oportunidades económicas, a ello debemos sumar la creciente iniciativa de emprendimiento de sus habitantes. Aunque dichas ciudades son de tamaña

³⁸⁶ Datos obtenidos en la Encuesta de Pobreza y Desigualdades Sociales 2014 del EUSTAT

mediano representan un gran abanico de posibilidades y de emprendedurismo colectivo (*The entrepreneur*)³⁸⁷.

7.2.1.3. *Deliberando por una causa*

En efecto, tras la segunda guerra mundial y de forma concreta se establecieron nuevos y diversos cambios en el **contexto político y social** basado en la participación ciudadana. Ello es referido por Larios P., María (2003; p.48) quien señala que la participación ciudadana en el constitucionalismo europeo posterior a la segunda guerra mundial es principalmente la propia del primer Estado liberal, aunque naturalmente con la gran transformación que se produce con el advenimiento del Estado democrático. Como punto aclaratorio coincidimos con lo señalado por Nohlen, Dieter.

“Se evalúa la conformación de una cultura política singular con la democracia, con su funcionamiento y su consolidación, así como con la gobernabilidad, con el desempeño gubernamental y, por ende, con la satisfacción con la democracia, por ser de enorme importancia respecto a su legitimidad.”, Nohlen, D. (2012; p.28).

La instauración de un sistema democrático participativo y representativo en los años posteriores a la posguerra no contaron con el impulso necesario para su implementación.

“Ciertamente se puede percibir en los entrevistados que la deliberación ciudadana poseen deferencias que están incrustadas en el sistema democrático de la participación de ambas ciudades. El ¿para qué? de la participación en ambas ciudades no es el control de la gestión pública, sino la deliberación e interacción para la

³⁸⁷ Roig D., S. y Veciana V., J. M. (2004; p.1061) El emprendedurismo colectivo es definido por los autores como el trabajo sinérgico de un colectivo que impulsa al grupo hacia un estado de creatividad e innovación.

instauración de una democracia más representativa.³⁸⁸ Nota de campo N° 7 (5 de agosto de 2015) y Nota de campo N° 20 (25 de septiembre de 2015).

En aclaratoria a la forma en que los ciudadanos de Karlsruhe deliberan en un procesos de participación:

“[...] en la práctica se reunieron las personas instalando en mesas de trabajo por tema. Las preguntas fueron libres o abiertas, es decir cada persona manifestaron las posibles soluciones a los problemas planteados en la comunidad.” Waitz, C. y Meyer, S. entrevista personal, (17 de julio de 2015).

El proceso de participación que se desarrolló en Karlsruhe a través de la fundación Bertelsmann, nos revela algunos elementos importantes del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana, ello se debe a la articulación de algunos mecanismos necesarios y concretos para arbitrar los problemas existentes en las comunidades³⁸⁹.

Por otro lado, pudimos conocer de la mano de los representantes del ayuntamiento de San Sebastián que la deliberación ciudadana se desarrollan en función a diversas *asociaciones de vecinos o de barrios* que están inscritas en un registro oficial, las mismas tienen como función plantear aquellas inquietudes o ideas sobre algunos asuntos o problemas existentes en las comunidades.

“[...] asociaciones de vecinos están todas inscritas en el registro y son voluntarios que han constituido la asociación. Hicieron muchas reuniones estuvo el alcalde y el concejal y luego se convocaron a los

³⁸⁸ Ver pagina 263 sobre roles definidos.

³⁸⁹ Nos soportamos en lo señalado en el Capítulo VI, Sección 6.2.10 por Lussier, R. y Achua, Ch. (2002; p. 280)

“Un proceso de instrumentación bien planificado facilita la transición hacia los equipos auto-administrados.

vecinos, quienes comentaban las quejas y sugerencias que podía haber sobre el barrio tanto urbanísticas como de todo tipo”. Funcionaria administrativa entrevista personal, (25 de septiembre de 2015).

Curiosamente en el proceso de búsqueda de conocimiento sobre el concepto *deliberar*, encontramos que, la mayoría de las opiniones de los entrevistados tanto en San Sebastián como en Karlsruhe existe una desconfianza generalizada sobre la iniciativa de los políticos en promover proyectos de participación ciudadana. En relación a la actitud que deberían tener los partidos políticos sobre la participación ciudadana, uno de los entrevistados manifestó que:

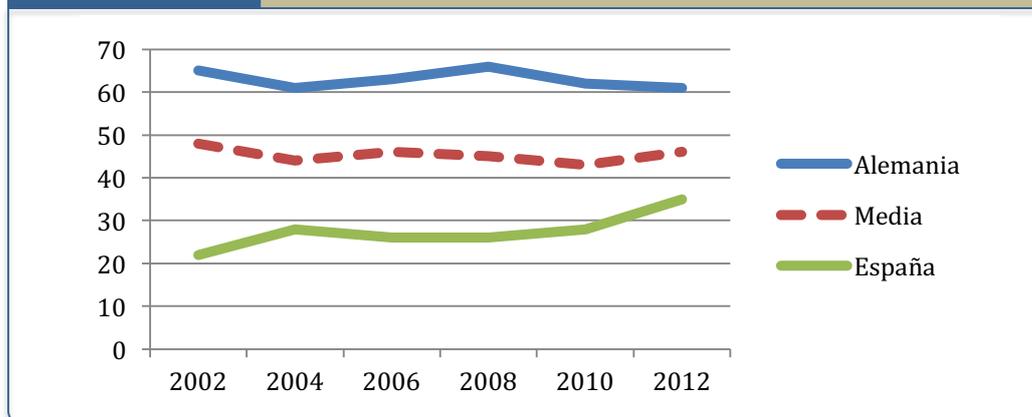
“Los partidos políticos deberían apoyar estas iniciativas de participación, pero desconfiamos de la actuación de los políticos” Entrevista grupal N° 3 (5 de agosto de 2015).

En el caso de San Sebastián los entrevistados manifestaron que:

“No participamos porque creemos que tienen un fin político más que social”, Entrevista grupal N° 4 (7 de octubre de 2015).

Según un estudio realizado por *Encuesta Social Europea* se señala que, los ciudadanos españoles y alemanes tienen una marcada diferencia en su interés por la política. Aunque el interés por la política para los alemanes ha disminuido sigue siendo de un 61%, muy alto para la media europea que es de un 46%, en cambio para los españoles es de un 35% para el mismo año. No obstante, para los españoles el interés político está en aumento, ello se debe a la crisis económica, a la migración y a los diversos problemas políticos que presenta el país en la actualidad.

Figura 7-5 El interés por la política en Alemania y España



Fuente: Pagina Web oficial Comisión Europea. <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/fl373---report-final-en.pdf>

Como vemos, los ciudadanos españoles y alemanes no coinciden en su interés por los asuntos políticos. Esto nos genera una pregunta desde el otro ángulo *¿Qué opinión tienen los alcaldes o políticos sobre la incorporación de los ciudadanos en la toma de decisiones?*. Para responder esta pregunta nos basamos en los datos suministrados por Ruiloba, N. Juana quien indica que existen dos opiniones que se originan de dos grupos de alcaldes bien definidos:

*“[...] por un lado los que tienen un perfil **participativo** y que consideran esencial la implicación de los ciudadanos en el proceso político y en la toma de decisiones y por otro lado, los que tienen un perfil más **personalista**, para los que cobra más importancia la representación entendida como responsabilidad decisoria de los políticos elegidos a tal efecto. Esta última forma de actuar en política es residual. El perfil del alcalde que adopta decisiones apoyándose en los ciudadanos es el modelo que es considerado, por casi todos, como el más adecuado”³⁹⁰, Ruiloba, N. J. (2013; p.130).*

³⁹⁰ Ruiloba, N. J. (2013; p.132) *“Es interesante observar como <la participación>, como elemento prioritario, se diluye cuando se confronta con otros principios –el legal o la eficacia–, aunque su valor esté muy presente en la toma de decisiones”.*

Figura 7-6

Dimensiones explicativas del análisis factorial en relación a la naturaleza de la toma de decisiones

	Factor 1 (Participativo)	Factor 2 (Personalista)
Los residentes de la localidad deben participar activa y directamente en la toma de decisiones importantes para el municipio	,835	
Los residentes deben tener la oportunidad de hacer oír sus puntos de vista antes de que se tomen, por parte de los representantes políticos, las decisiones importantes para el municipio	,826	
Los líderes municipales deben intentar promover el consenso y fomentar valores comunes entre los ciudadanos del municipio	,573	
Los resultados de las democracias locales deben ser el factor determinante de las políticas locales		,769
Los representantes políticos deben tomar las decisiones que consideren correctas independientemente de lo que piensen los ciudadanos y residentes del municipio		,742
Varianza explicada (%)	34,860	25,841
Varianza explicada acumulada (%)	34,860	60,700
Alcaldes que actuarían conforme a cada factor (%)	98,684	1,315

Fuente: Tomado de Ruiloba, N. J. (2013; p.131). método de extracción: Análisis de componentes principales
Matriz datos EUROMAYORS

Las aseveraciones realizadas por Ruiloba, N. Juana demuestran que la participación ciudadana en la toma de decisiones es la más deseable frente a un modelo de decisión más individualista. Lo antes indicado pudimos ratificarlo con las entrevistas realizadas a políticos en relación con la pregunta *¿Qué opinión tiene usted sobre la incorporación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones del ayuntamiento?*, sobre la respuesta obtuvimos los siguientes resultados:

“[...] en nuestra fracción parlamentaria se espera que los ciudadanos participen activamente, ¡Pero! normalmente participan las personas que están jubiladas o las personas que tienen mucho tiempo libre, esperamos que se incorporen jóvenes, niños, profesionales y personas con diferentes funciones en la sociedad para hacer de una participación más amplia, abarcando otros sectores que son igualmente importantes en la comunidad.”, Fischer, Dr. E. entrevista personal, 06 de agosto de 2015).

Lo antes señalado, concuerda con los instrumentos utilizados hasta la fecha por el alcalde de Karlsruhe para fomentar la participación ciudadana. Desde el acuerdo marco del *Länder* de Baden-Württemberg, la participación ciudadana es aplicada por los diferentes estados que lo componen. El objetivos del ayuntamiento se han enfocado en la utilización de instrumentos que faciliten la incorporación de la sociedad en la toma de decisiones. Las pretensiones de las autoridades políticas es motivar a los ciudadanos para hacer frente a los futuros retos en el municipio. Ejemplo de ello tenemos “*El instrumento consulta al alcalde*”:

“El uso de este instrumento tiene lugar en el contexto de la participación vecinal en los diferentes acontecimientos sociales. La consulta alcalde es muy adecuado para la participación de los niños y jóvenes.”, Oficina de Desarrollo de la Ciudad de Karlsruhe (2012; p.5)

Normalmente los ciudadanos de Karlsruhe que deliberan son aquellos que son mayores de edad, es decir, personas con mucho tiempo libre, que se encuentran en una situación laboral de jubilación. En San Sebastián se puede encontrar la misma situación, aunque está más vinculada a una cultura política partidista. Esto se debe al proceso político-social que se ha desarrollado en la historia de San Sebastián, al final régimen franquista, se dio una fuerte separación política que creo cierta discrepancias sociales, desencadenando una separación de intereses. Desde la nueva ley de régimen local 1985 para la regular el poder municipal³⁹¹ hasta la actualidad, se pudo percibir que las autoridades políticas en San Sebastián desean que la situación sea diferente. Según la entrevista realizada a Eneko Goia Laso alcalde de San Sebastián se pudo conocer que:

³⁹¹ Artola, M. ed. (2004; p.159) “Una nueva Ley de Régimen Local dispuso la regulación del poder municipal. Descentralizo las competencias en parcelas de responsabilidad y patronales”.

“¡Para mi es una cosa fundamental!. Yo parto de la base de que al final en un ayuntamiento estamos los representantes que los ciudadanos eligen en un momento determinados, creo que eso no es suficiente para que los ciudadanos se sientan implicados con el proyecto de la ciudad que un ayuntamiento quiere llevar adelante y para que esa implicación exista de verdad hay que procurar que los ciudadanos se sientan parte de ese proyecto de ciudad y creo que es un elemento fundamental. ¡No es fácil llegar!, creo que es un esfuerzo que tenemos que hacer.”, Goia Laso, Eneko entrevista personal, (29 de septiembre de 2015).

Desde esta perspectiva, son además, un punto de comparación importante la forma de gestionar la participación en el contexto, por ejemplo: las actividades de participación ciudadana en el ayuntamiento de San Sebastián son más centralizadas que las del Ayuntamiento de Karlsruhe, esto se debe a que todas las actividades de participación en Donostia son realizadas, a través del departamento de participación ciudadana, sin contar con otra institución u organización externa que coadyuven en la gestión y coordinación de actividades de participación. Según las entrevistas realizadas en el ayuntamiento de Donostia, se pudo conocer que:

“El departamento de participación ciudadana se encarga de coordinar todas las actividades relacionadas con los ciudadanos y los diferentes consejos del ayuntamiento.”, Funcionaria administrativa entrevista personal, (25 de septiembre de 2015).

Lo cierto es, que deliberar en un contexto político-social desde esta perspectiva comparada se corresponde a la ambivalencia de la cultura política de los casos seleccionados. Las diversidades e igualdades de actitudes sociales y políticas conforman un valor característico importante a la hora de deliberar, ello condiciona la implementación del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana.

7.2.1.4. ¿La ley, la ética o ambas?

En la actualidad, ambas ciudades presentan un conjunto de iniciativas gubernamentales, específicamente en el sistema normativo sobre la participación ciudadana, el cual se ha originado desde la realidad social. Esta normativa establece un gran cambio en las políticas públicas de participación ciudadana, el surgimiento de nuevas exigencias sociales han obligado a las autoridades políticas a establecer medidas para llevar a cabo distintos programas con el objetivo de implementar una democracia más participativa y consensuada.

“Hemos de convertir en práctica social aquello que luego queramos que sea práctica política por tanto el derecho seguirá evolucionando o evolucionara en función a lo que hagamos”, Pindado, Fernando (octubre 2013; min.02:42).

En este punto queremos aclarar, que en nuestro objetivo de estudio se diferencian dos tipos de **contexto normativo** “legal: leyes, reglamentos,” y “Principios: valores, ética”³⁹². Esto se debe, a que no todas las normas éticas están fundamentadas en una ley. Apoyándonos en Daft, R. L. (2006; p.591) *“Muchas personas piensan que si no infringen la ley, se están comportando de manera ética, pero la ética con frecuencia va más allá de aspectos puramente legales”.*

“Las leyes surgen a partir de un conjunto de reglas y reglamentos estatutarios que, por lo general, son aceptados por la sociedad y que adquieren carácter de obligatorios ante los tribunales. Las normas éticas se aplican en su mayor parte, a comportamientos que no contemplan la ley”, Daft, R. L. (2006; p.591).

³⁹² Daft, R. L. (2006; p.138) *“Los valores éticos rigen las elecciones en el ámbito de lo moralmente correcto o incorrecto”.*

La relevancia del análisis sobre el presente contexto ha sido señalado por Mayntz, R. (1964; p.69) “Los deberes y derechos particulares que definen este status (de participación ciudadana) varían de acuerdo con el sistema en cuestión, ya que cada tipo de función –tanto legal como social- asignada al ciudadano exige, como complemento estructural, un cierto orden político”.

Ahora bien, basados en la pregunta crucial *¿Cómo resolver los problemas en las comunidades?*. Para ello, los gobiernos de San Sebastián y Karlsruhe trabajan con base en un marco legal que facilite las respuestas adecuadas y soluciones consensuadas.

Estas dos grandes ciudades europeas presentan diferencias en la jerarquía de la norma. En relación al principio de jerarquía en San Sebastián se contempla la participación en una normativa municipal, en Karlsruhe se contempla en una normativa estatal o federal. Cada una de ellas tiene características que las diferencian significativamente, lo cual veremos más adelante.

Nos llamo la atención que gran parte de los entrevistados en los grupos de participación ciudadana en Karlsruhe carecen de conocimiento sobre la normativa de la participación. A este respecto los entrevistados en Karlsruhe señalaron que:

“[...] seguimos lo que nos indique las autoridades, pero desconocemos si existe alguna ley o norma de participación [...], de seguro debe haberla.”, Entrevista grupal N° 3 (5 de agosto de 2015).

En el caso de San Sebastián, los entrevistados manifestaron que:

“No conocemos cuales son las normas de participación ciudadana”, Entrevista grupal N° 4 (7 de octubre de 2015).

Los anteriores testimonios nos señalan, que el desconocimiento de los ciudadanos sobre la norma de participación ciudadana, puede ser una causa del porqué los ciudadanos se involucran de forma limitada. La razón de este hecho yace por dos causas, uno el poco interés de los ciudadanos en ser parte de los asuntos públicos y dos la poca información suministrada por los políticos y las comunidades para participar. Según información suministrada por los entrevistados en Karlsruhe:

“Se ha mejorado la comunicación, pero no siempre era así, [...] y desconocíamos la forma de participar, [...] utilizábamos las protestas para participar”. Entrevista grupal N° 3 (5 de agosto de 2015).

Por su parte, cuando se les preguntó *¿Porqué no conocían las normas?*, los entrevistados en San Sebastián manifestaron que:

“no tenemos interés en ello [...], y no hemos tenido información alguna referente a las normas de participación”, Entrevista grupal N° 4 (7 de octubre de 2015).

La importancia que adquiere la participación ciudadana, se debe, a que la misma es un derecho constitucional. Tanto en la constitución española como en la alemana, se señala expresamente, el reconocimiento de los municipios como órganos de gobierno local con autonomía, igualmente, se reconoce a la participación ciudadana no electoral como un derecho³⁹³.

Ambas ciudades presentan una alta institucionalización de la normativa, sobre cómo y dónde se llevará a cabo la participación. Sin embargo,

³⁹³ Ver LRBRL, art. 85 bis

Karlsruhe solo cuenta con una ley regional de participación y no con una ley municipal como es el caso del ayuntamiento de San Sebastián³⁹⁴.

San Sebastián puso en marcha la modificación de la Norma orgánica de participación ciudadana del 08 de agosto de 2007 y modificada el 30 de abril de 2015. Esta modificación, fue debatida por miembros del ayuntamiento y de la sociedad civil, quienes basados en un sistema de participación ciudadana pudieron establecer las oportunidades, dificultades y retos requeridos para la incorporación de una ciudadanía más protagónica en la toma de decisiones del ayuntamiento. Ello configura un gran avance en los procesos democratizadores de la región.

Nótese aquí, que la participación ciudadana en el ayuntamiento de San Sebastián requiere de un conjunto de normativa para la deliberación ciudadana y el presupuesto se adapta a esa norma. En el caso de Karlsruhe la norma es mucho más general, más amplia. La participación ciudadana requiere de un proyecto para su ejecución, esto se debe a que en Karlsruhe no existe una partida presupuestaria exclusiva para la participación ciudadana.

Desde la normativa como *principio*, señalamos que los ciudadanos de estas dos localidades consideran que la ética está en la disposición individual de los ciudadanos que forman parte en la participación³⁹⁵. La importancia que adquiere la normativa como principio es reseñada por Torre D., F. J. (2000; p.188) quien indica que *“Las leyes son insuficientes para que una sociedad sea justa y, en concreto, son insuficientes para garantizar que las*

³⁹⁴ Con respecto al régimen jurídico de las administraciones públicas en España, señala Etxezarreta, J. C. (2007; p.85) que *“Con respecto a ese marco general que constituye límite jurídico, la entidad local creadora va a conformar en primera instancia, a través de la norma estatutaria, la estructura organizativa, que luego será desarrollada por el propio Organismo público. Éste, a su vez, deberá respetar también el marco jurídico general en el desarrollo autónomo de la estructura organizativa establecida en los estatutos”*.

³⁹⁵ Capítulo VI, Sección 6.2.7 *“La reciprocidad del comportamiento ético se insertan y se desarrollan en primer lugar dentro de un sistema social determinado, y abarcan actitudes y manifestaciones simbólicas, de manera que el liderazgo distribuido puede ser entendido como una red de comportamiento cultural”*.

instituciones y los individuos sean justos, y de ahí la necesidad de que sean completadas por una ética. En este sentido la Moral es prioritaria frente al Derecho [...]”³⁹⁶.

Las aseveraciones de Torre D., Francisco J., desde un punto de vista político toman una gran importancia, ya que como hemos indicado existe una gran desconfianza en las funciones de los políticos. Según un artículo presentado por Kalb, J. (2013; p.4) donde se señala que; la política fue seleccionada entre 20 diferentes profesiones como la profesión con menos credibilidad, obteniendo esta la última posición con un 7%.

Remitiéndonos los casos de estudio encontramos, que las personas entrevistadas en Karlsruhe consideran que:

“Siempre esperamos que los ciudadanos que participan como los políticos aporten lo más positivo de sus actitudes y comportamientos”. Entrevista grupal N° 4 (8 de septiembre de 2015).

Encontramos opiniones no muy diferentes entre las personas entrevistadas en San Sebastián, quienes opinaron que:

“bueno, bueno de la ética hay mucho para hablar, [...] pero es que los políticos son siempre lo mismo,... mucho de hablar y poco de hacer, [...] si creemos que la responsabilidad es individual y no solo de los políticos”. Entrevista grupal N° 6 (7 de octubre de 2015).

Los anteriores testimonios nos hacen recordar lo señalado en el Capítulo III, Sección 3.2.2 sobre las funciones de las instituciones gubernamentales que es la de crear valor público y de las instituciones privadas que es la de crear

³⁹⁶ Véase, las razones que señala el autor para justificar que la Moral es prioridad frente al Derecho Torre D., F. J. (2000; p. 188)

valor privado, ello mantienen un marco más amplio de valores como entes individuales, y al mismo tiempo configuran la interrelación de otros aspectos funcionales en la sociedad³⁹⁷.

7.2.1.5. *La motivación: ¿quién y cómo?*

Al asistir a diferentes mesas de trabajo en Karlsruhe pudimos apreciar que todos los ciudadanos tenían la voluntad de participar en la discusiones y debates, los cuales en algunos casos eran muy polémicas, aunque, con mucho respeto.

En nuestra nota de campo pudimos reseñar que existía una disposición abierta para contestar las preguntas realizadas.

“Los ciudadanos participantes en la mesa de trabajo tienen un comportamiento que propicia el principio de corresponsabilidad, ello permite crear un liderazgo de grupo que potencializa la confianza y la cooperación conjunta³⁹⁸”. Nota de campo N° 14 (5 de agosto de 2015).

La motivación a la participación desde un **contexto institucional**, es referido durante las entrevistas en Karlsruhe. Las personas participantes de las comunidades mencionaron que:

“[...] el ayuntamiento como institución pública, no había sido la institución que los motivó a participar, sino el instituto Karlsruhe Institut für Technologie (KIT)”. Entrevista grupal N° 4 (8 de agosto de 2015).

³⁹⁷ Habermas, J. (1981; p.220) *“Las líneas de autonomización del derecho y de la moral conduce al derecho formal y a la ética profanas de la intención y de la responsabilidad”.*

³⁹⁸ Creemos que este comportamiento puede hacer surgir una serie de valores que ayuden en la conformación de un modelo de participación socialmente más responsable e individualmente ético.

Buscado respuestas para entender las razones de lo antes señalado, preguntamos *¿Por qué?*:

“[...] KIT ha realizado toda la logística necesaria para que las personas participaran y se motivaran, [...] KIT estableció un procedimiento conjunto con otras instituciones para garantizar que los ciudadanos asistieran al llamado a participar, facilitando los instrumentos informativos y comunicacionales necesarios, para la participación de los ciudadanos”. Entrevista grupal N° 4 (8 de agosto de 2015).

En este apartado podemos igualmente tomar como un punto diferenciador y aclaratorio lo indicado en la Sección 7.3.1.2, en relación con la forma centralizada en que el ayuntamiento de San Sebastián gestiona la participación ciudadana, es decir, las organizaciones distintas al ayuntamiento de índole privado no son involucradas directamente en los procesos de participación.

Sí analizamos lo señalado desde un sentido más literal y etimológico encontramos que el término “participación ciudadana” incluye tanto a ciudadanos como instituciones no gubernamentales y asociaciones, estos configuran un sistema institucional público que proporciona oportunidades de participación efectiva, Mayntz, R. (1964; p.81)³⁹⁹.

Creemos, que la poca o la falta de voluntad de las autoridades políticas en la incorporación de otras instituciones o asociaciones no gubernamentales, puede ser uno de las causas, del porqué la poca disposición de las personas

³⁹⁹ Mayntz, R. (1964; p.81) *“Dado un sistema institucional que proporciona oportunidades de participación efectiva, el nivel general de la participación ciudadana debe elevarse con la necesidad subjetiva experimentada para realizar la acción individual, con el desarrollo de las normas sociales que exijan dicha actividad, con la elevación del nivel de educación y con los intentos deliberados de las instituciones y organizaciones gubernamentales para lograr que un mayor número de individuos participe más activamente”.*

en los asuntos públicos. Este sentimiento se puede percibir fácilmente en todas las entrevistas realizadas, con mayor notoriedad en el caso de San Sebastián.

“[...] hay sentimientos contradictorios la gente demanda que estemos más cerca de los barrios, pero no sabemos porque no asisten”, Funcionaria administrativa entrevista personal, (25 de septiembre de 2015).

Hecho que ratifica nuestra opinión, sobre la importancia que tienen las instituciones no gubernamentales (instituciones: educativas, sociales, privadas, fundaciones, etc.) en la participación ciudadana. Dichas instituciones pueden ser un instrumento muy importante a los fines de generar un sentido motivacional más real y auténtico. En Karlsruhe por ejemplo, señalamos lo manifestado por los ciudadanos:

“Pudimos percibir, que existe una mayor intención de cercanía hacia las instituciones no gubernamentales que hacia la propia administración pública”. Nota de campo N° 11 (10 de agosto de 2015).

Uno de los peligros que simboliza este hecho, se debe, a que el conocimiento y la experiencia que son los principales elementos motivacionales e integradores de la PCD quedan anulados y consigo la motivación ciudadana en ser parte activa de la ciudad. Además, esto nos da un resultado de confrontación y rechazo entre la sociedad y la gestión públicas.

Creemos que la participación en un contexto institucional de cooperación amplia, coadyuva en generar una mayor motivación de los ciudadanos sobre la participación. Según un estudio realizado por Eurobarometer 373 (2013; p.6) el 75% de las personas encuestadas en todos los estados miembros de

Europa creen que estas instituciones no gubernamentales pueden influir en la toma de decisiones a nivel local y solo el 21% no están de acuerdo.

Según miembros de las comunidades en Karlsruhe, pudimos conocer que:

“La participación requiere de instituciones creíble,[...] que no sea ausente a las exigencias sociales”. Entrevista grupal N° 4 (8 de agosto de 2015).

Apoyándonos en palabras aclaratorias de Sánchez Blanco Ángel.

“Los cambios institucionales y los cambios en los procedimientos públicos de decisiones que propicia la gobernanza, implican una nueva metodología organizativa pública y una nueva metodología en los procedimientos administrativos, que requiere integrar la pluralidad de agentes sociales con el derecho a participar en los asuntos públicos” Sánchez B., Á. (2006; p. 29).

La idea del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana coincide con la interpretación que hacemos sobre el contexto institucional en ambas ciudades. Se pone en relieve la noción de los elementos de la *Participación Ciudadana Distribuida (PCD)* como una herramienta útil capaz de aportar una mayor credibilidad en las acciones políticas y en las instituciones públicas, a través de la apertura de nuevas relaciones y de la interpretación de otras instituciones no gubernamentales. Consideramos que tanto las ciudades como los ayuntamientos pueden innovar con una acción colectiva y no con una acción individual⁴⁰⁰.

⁴⁰⁰ Sánchez B., Á. (2006; p.27). “La legitimación de las instituciones para materializar el interés público de la colectividad social que ha marcado la metodología pública y social en el constitucionalismo europeo continental, integra el factor evolutivo angloamericano de la interacción social, del complemento de las instituciones, de la exigencia de interacción de las instituciones públicas y de la responsabilidad institucional, de una nueva metodología en los procedimientos institucionales”.

7.2.2. Participar en tierras vascas y Baden-Württembergischen

La configuración de la participación se corresponde al alcance que representa este hecho en un territorio definido. Tras realizar el presente estudio comparado sobre la participación ciudadana en los ayuntamientos de San Sebastián – España y Karlsruhe – Alemania, pudimos comprobar como la participación ciudadana está claramente marcada por las políticas, las normas y su sociedad ⁴⁰¹.

“Las opiniones colectiva en estos países convergen en una necesidad latente de ser parte, aunque, en uno más claro que en otro, lo que determina este hecho se corresponde a su historia, contextos, creencias, cultura, valores y la realidad situacional, esta realidad influyen significativamente en el comportamiento y las actitudes de los ciudadanos ante la participación ciudadana.” Nota de campo N° 10 (5 de agosto de 2015).

San Sebastián y Karlsruhe, en un aspecto más general comparten rasgos como ciudades europeas, pero, divergen en aspectos menos generales como históricos, políticos, culturales y sociales. Aspectos que han configurado sus políticas públicas otorgándoles características particulares que varían desde la creación hasta la implementación. Es también, desde las políticas públicas que podemos encontrar diferencias en aspectos relacionados con la presente investigación como es en la participación ciudadana⁴⁰². En preludeo a ello, queremos señalar que el marco constitucional tanto en España como

⁴⁰¹ Font, J. y Blanco, I. (2006; p.34) *“Que los objetivos del proceso participativo sean claros y realistas es importante por dos razones: primero, difícilmente conseguiremos movilizar a los actores políticos y sociales en torno del proceso participativo si sus objetivos son confusos, ambiguos o excesivamente genéricos; segundo, la falta de realismo en la definición de los objetivos puede contribuir a generar falsas expectativas que se traducen en sentimientos intensos de frustración en un futuro”.*

⁴⁰² Consideramos que la participación ciudadana como procesos de cambios sociales, representa la vía más innovadoras con que cuentan las políticas públicas regionales, para el fortalecimiento de la democracia.

en Alemania se contemplan dos formas de participación ciudadana: participación electoral y participación no electoral⁴⁰³.

La participación desde el punto de vista electoral, es un mecanismo fundamental que legitima las prácticas políticas de los alcaldes y concejales que forma parte de una estructura organizacional pública. De manera que, tanto en San Sebastián como en Karlsruhe la legitimación de los cargos públicos se establece a través del voto secreto y directo; en España en su artículo 6 y en Alemania en su artículo 21.

“La representación alude al ejercicio mediante el cual decidimos quiénes pueden gobernar. Dado que los ciudadanos somos la instancia decisoria y fundadora del poder político, podemos intervenir en los asuntos públicos a través de las elecciones en las que seleccionamos periódicamente a nuestros gobernantes por periodos limitados”. Fundación Presencia (2008 ; p.120)

Por otra parte, la participación ciudadana desde el punto de vista no electoral representa el marco principal de esta investigación. En este sentido y de conformidad con lo establecido en la Constitución Española en su artículo 23 y en la Alemana en su artículo 33⁴⁰⁴. En ellos se faculta a los órganos del poder público municipal, a la incorporación de los ciudadanos a la gestión pública municipal en la definición, ejecución y control de dicha gestión. Esto es coordinado a través de los departamentos u oficinas creadas para tal fin (*Departamento Servicio de Participación Ciudadana* en San Sebastián y *Departamento Desarrollo Urbano* en Karlsruhe).

⁴⁰³ Font, J. y Blanco, I. (2006; p.31) señala que la democracia no se terminan con las elecciones de los representantes políticos, siendo necesaria la incorporación de una mayor dosis de participación ciudadana.

⁴⁰⁴ Fundación presencia (2008; p.120) *“Ahora hablemos del canal de la democracia directa. Muchas veces puede suceder que votar un par de veces cada tres o cuatro años no sea suficiente para garantizar que nuestras ideas sean tomadas en cuenta. Para esto, nuestra Constitución ha dispuesto una serie de mecanismos que permiten que nos involucremos directamente con los asuntos públicos y podamos evaluar y controlar la gestión de quienes hemos elegido para que nos gobiernen”.*

A través de dichos departamentos, ambos gobiernos desarrollan proyectos de participación que contribuyen a la socialización, al policentrismo y a una nueva gobernanza basada en una articulación de las relaciones más amplia entre el ayuntamiento, los ciudadanos y otros grupos civiles y organizacionales. Esta articulación de las instituciones políticas y la sociedad civil, se realiza a través de la acción colectiva y conjunta, que puede responder a formas y objetivos diversos, Borja, J. y Castells, M. (1997; p.139).

Lo antes indicado se complementado con lo señalado por Ángel Sánchez Blanco:

“La armonía en la estructura organizativa y procedimental es el prerrequisito para la consecución de <un desarrollo armonioso, equilibrado y sostenible de las actividades del conjunto de la comunidad>, contribuye a materializar la realización de las políticas o acciones comunes contempladas en los artículos 3 y 4 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea, criterio con el que coincide el Comité de las Regiones⁴⁰⁵, [...] la introducción de una nueva forma de gobernanza deben de reformar, de manera dinámica, la relaciones de cooperación entre los diversos niveles institucionales”. Sánchez B., Á. (2006; p.44).

Pero, sería un error pensar que la práctica de la participación ciudadana en ambas ciudades solo se deberían analizar desde la obligatoriedad de la norma. Por el contrario, junto a la realidad social, hay que destacar diversos contextos y situaciones que obligan a la práctica de la participación ajenas a la norma, que dota a la participación de aspectos complementarios y analizados en su conjunto.

⁴⁰⁵ Como nota aclaratoria queremos señalar que el autor Sánchez B., Á. (2006; p.44) indica que si se logra una verdadera cooperación entre los diversos niveles institucionales, se estaría cumpliendo con lo señalado por el Comité de las Regiones, <a fin de aumentar la eficiencia para alcanzar los objetivos de cohesión económica, social y territorial>.

“La mera obligatoriedad normativa para la creación de mecanismos de participación no constituye una estrategia de implantación de estructura de participación ciudadana sostenible en el tiempo. Aun menos, cuando su incumplimiento no tiene consecuencia alguna para la Administración obligada en tal sentido”. Pastor S., E. (2009; p.234)

Aunque no existe un estudio estrictamente comparativo previo sobre el tema del liderazgo distribuido tanto en San Sebastián como en Karlsruhe. Sí pudimos ser testigos de varios hechos que aluden a los elementos del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana.

7.2.3. La participación ciudadana en la Comarca Donostialdea

El ayuntamiento de San Sebastián pretende incorporar un conjunto de derechos, garantías y posibilidades que fomenten las condiciones de avance en la configuración de una ciudadanía más activa y transparente, ello a su vez, promueve el desarrollo de las iniciativas ciudadanas e institucionales, garantizando que las consultas ciudadanas no refrendarías en Donostia fortalezcan la democratización del gobierno municipal. A este respecto, el alcalde Eneko Goia señala que:

“La participación ciudadana complementa el sistema representativo del sistema democrático a través de la participación directa de los ciudadanos en la toma de decisiones, es un complemento al sistema representativo que no lo sustituye simplemente lo mejora y ayuda a que los ciudadanos puedan estar presentes en la toma de decisiones y puedan implicarse en los proyectos que hay en cada momento⁴⁰⁶”, Goia L., Eneko entrevista personal, (29 de septiembre de 2015).

⁴⁰⁶ Ver página 263 sobre roles definidos.

Lo señalado por Goia L., Eneko es respaldado por Juan José Álvarez quien indica que:

“Yo creo que hace falta un punto de cultura política, debiéramos de asentar las bases hacia adonde proyectar la democracia directa, porque si el objetivo es deslegitimar la democracia representativa con la democracia directa, enfrentar las dos, vamos ha hacer suma negativa. Yo creo, que no debemos de pensar en esto, lo que si concibo es que esto no es una moda un capricho y la prueba más evidente de esto es que no hay ninguna fuerza política que pretenda ir contra la corriente.”, Álvarez, Juan J. (octubre 2013; min.34:00).

Sin embargo, no hay que perder de vista que el equilibrio entre la democracia representativa y la democracia directa es solo parte de la acción participativa, la comprensión y explicación de la complejidad en la articulación entre la sociedad y el ayuntamiento requiere de una acción comunicativa fluida y sincera, es decir, para lograr el equilibrio y la armonía que debe caracterizar a la democracia en San Sebastián, se requiere de una transparencia entre las partes.

*“Yo creo, que en esto de la participación ciudadana hay un segundo concepto y es el de la **transparencia**, creo que cuando a la gente se le da posibilidad de participar en toma de decisiones en orientaciones estratégica, debe quedar muy claro que eso no es sinónimo de aceptar todo lo que a uno le dicen, que la participación es un complemento al sistema representativo, yo soy alcalde y tengo una responsabilidad para la que he sido elegido el que yo tengo instrumentos de participación no quiere decir que yo deje de ser responsable y deba asumir aquello que los ciudadanos dicen atreves de esos instrumentos de participación, sino que tienen que ver una comunicación entre los dos y la transparencia es un elemento*

fundamental”, Goia L., Eneko entrevista personal, (29 de septiembre de 2015).

Ahora bien, en Donostia, la formulación de un nuevo reglamento municipal sobre políticas de participación ciudadana, se corresponde a un hecho muy reciente. El diseño de un modelo de participación, fue el resultado de un conjunto de inquietudes ciudadanas planteadas en el marco de la celebración de la *Jornadas sobre participación directa en el ámbito local*, llevadas a cabo en el Palacio Miramar en octubre de 2013. Según ex alcalde Juan Karlos Izagirre:

“La dimensión representativa de la democracia es insuficiente es un hecho que comparten muchas opiniones en todos los terrenos ciudadanía investigadores autores políticos y sociales en las que se encuentran también este gobierno⁴⁰⁷. Esta insuficiencia a facilitado una relación de la ciudadanía con los poderes públicos basada más en considerar a las instituciones como proveedoras o gestoras de servicios y a los ciudadanos y ciudadanas como consumidores o usuarios y no como autores con derechos políticos con capacidad de decidir sobre las políticas que les afectan”, Izagirre, J .K. (octubre 2013; min.2:01).

A las jornadas asistieron personas de diversos sectores como: representantes del gobierno, de los grupos políticos, diversas organizaciones sociales, académicas, fundaciones, institutos internacionales y grupos de la sociedad civil. El ayuntamiento pudo establecer las bases necesarias en la conformación de una democracia directa en Donostia. El resultado de los trabajos posteriores fueron satisfactorios logrando en abril de 2015 la aprobación definitiva del *Reglamento de Consultas Ciudadanas (RCC)*.

⁴⁰⁷ Izagirre, J.K. (octubre 2013; min.17:55) *“Para que sea posible la propia apertura de mecanismos de participación directa deben surgir de una voluntad colectiva compartida por los vecinos y vecinas de Donostia que deben de apoyar el sistema que se pone en la mesa se debate entre todos y ese sistema será el que en verdad funcione y no el que venga impuesto por una administración en concreto”.*

El departamento de participación ciudadana tiene una función importante en lo que a ciudadanía se refiere. Ello representa el engranaje funcional entre los diversas oficinas y consejos del ayuntamiento con los ciudadanos. En relación con estas funciones, señalamos la entrevista realizada a una funcionaria del departamento de participación ciudadana del ayuntamiento, quien indico que:

“Hemos actuado como un departamento transversal nosotros tomábamos lo que dicen los vecinos se enviaba a cada departamento. Los temas de movilidad al departamento de movilidad y sucesivamente a otros departamentos”. Funcionaria administrativa entrevista personal, (25 de septiembre de 2015).

- *Llamados a la integración*

No obstante, el espacio geográfico involucra además una ininteligible pluralidad de culturas, donde interactúan personas con diferentes nacionalidades, ideologías y pensamientos. Más allá de lo conceptual, ambas sociedades civiles contempla diversos intereses y preocupaciones de suma complejidad. Según Borja, J. y Castells, M. (1997; p.17) *“La gestión de las diferencias socio-culturales de los distintos grupos de población que cohabitan un espacio y su integración en una **cultura compartida** que no niega las especialidades históricas, culturales y religiosas, **es uno de los principales desafíos para sociedades y gobiernos en nuestro tiempo**”.*

Estos problemas eran señalados por Jáuregui, Gurutz en su libro *“La democracia planetaria”* que son igualmente aplicables a la actual crisis económica y migratoria, el autor señala que:

“Nos enfrentamos ante una profunda crisis del modelo estatal, tal como ha sido concebido hasta ahora. Junto a los conceptos de etnia, nacionalidad, ciudadanía, etc., cada vez nos resultan más comunes

conceptos y realidades nuevas tales como integración, asimilación, sincretismo, pluralismo, intercambio cultural, aculturación, etc.”
Jáuregui, G. (2000; p.68).

En España, los inmigrantes se clasifican en ilegales o asilados. Un gran porcentaje de personas ilegales son considerados como “inmigrantes económicos” y los asilados son conocidos como “refugiados políticos”. Esta clasificación representa para los inmigrantes una situación particular y diferenciadora.

“España es un país de destino de inmigrantes económicos (que se desplazan para mejorar sus condiciones de vida), más que de refugiados políticos (que huyen de la guerra o de la persecución política en sus países). Por ejemplo, ecuatorianos o argentinos prefieren emigrar a España por los lazos culturales y lingüísticos, mientras que los sirios escogen Alemania por las redes familiares, ya que allí hay asentada una gran colonia kurda de origen sirio”,
Del Barrio, A. (2015; p.1).

En los últimos años España y sus comunidades incluido el País Vasco, presentan en materia de migración dos factores importantes: el primero una disminución de los inmigrantes económicos, originado en principio por la crisis económica en España y el segundo un aumento en las solicitudes de asilo o refugio políticos debido a guerras y conflictos sociales en: África (Costa de Marfil, República Centroafricana, Libia, Malí, Nigeria, Sudán del Sur y Burundi); Oriente Medio (Siria, Irak y Yemen); en Europa (Ucrania) y en Asia (Kirguistán, Afganistán y Pakistán).

En la edición del anuario de la inmigración en el País Vasco 2013 “Inmigración e impacto de la crisis”, se indico, que la crisis económica mundial tuvo una injerencia directa en la inmigración. Esto adquiere una especial relevancia en San Sebastián, ya que en

ella, se presenta la mayor población de extranjeros en comparación con el resto de ciudades de Guipúzcoa, representada por el 13,5% del total de los inmigrantes del País Vasco, Moreno M., G. (ed.) (2013; p.30) ⁴⁰⁸.

La interculturalidad plantea algunas consecuencias y conflictos para el ayuntamiento de San Sebastián que antes no se mostraban de forma tan evidente. Uno de ellos es cómo armonizar los diversos efectos de la globalización con la diversidad cultural presente en la inmigración. Apoyándonos en palabras de Jáuregui, G. (2000; p.68) “*La era de la globalización mundial trae consigo no solo el fenómeno de la transnacionalización económica, política, etc., sino también de los flujos migratorios*”.

Ahora bien desde la perspectiva del inmigrante la llegada a cualquier comunidad autónoma incluido el País Vasco, no es un camino fácil. Los fuertes controles fronterizos hacen que la llegada al país sea muy difícil. Según un informe presentado por Del Barrio, A. (2015; p.1) “*España es uno de los países europeos donde es más difícil solicitar asilo político. El blindaje de las fronteras, especialmente en Ceuta y Melilla, ha provocado que muy pocas personas puedan presentar la solicitud de asilo político*”.

Para dar respuesta a la complejidad que representa la alta inmigración, el ayuntamiento y la sociedad civil (extranjeras y nacionales) en San Sebastián⁴⁰⁹, han desarrollado estrategias emergentes como “*Inmigración, Ciudadanía y Convivencia Intercultural*” que incluye la participación

⁴⁰⁸ Moreno M., G. (ed.) (2013; p.350) “*Pero para las personas inmigrantes la crisis supone además enfrentarse a un nuevo contexto social en el cual las opiniones sobre el colectivo están cargadas de connotaciones negativas y prejuicios, y su participación en nuestra comunidad les sitúa en el centro de diversas tensiones, mostrándolas como rivales o competidores en el acceso a unos recursos sociales cada vez más escasos*”.

⁴⁰⁹ Borja, J. y Castells, M. (1997; p.17) “*Los gobiernos locales adquieren un papel político revitalizado en consonancia con la crisis estructural de competencias y poder con que se encuentran los estados nacionales en el nuevo sistema global*”.

ciudadana como estrategia para disminuir los efectos tóxicos dejados por la crisis en la comunidad⁴¹⁰.

“La inmigración es considerada por los españoles de manera ligeramente positiva solo desde el punto de vista económico, empobrece la vida cultural, no mejora la calidad de vida en el país y reciben más de lo que contribuyen”⁴¹¹. Nohlen, D. (2012; p.20)

“Otra cuestión que nos merece preocupación es aquellas personas que por su condición de inmigrante no pueden tener garantizados sus derechos políticos como: la participación con su voto en la democracia directa. Yo creo que tenemos que tener un discurso apoyando la diversidad cultural considerándola un valor en positivo y enriquecedor para la ciudad y para el País. Frente al miedo al desconocido creo que hace falta intercambio de cultura y respeto a todas las personas estén en la condición que estén, en esta ciudad y en este país; independientemente de su condición jurídica hay una persona y creemos que esa persona tiene todos sus derechos y apostamos para que también participe en todas las herramientas para la participación y encima queremos que también estén como el resto de la ciudadanía de Donostia sean personas activas construyendo ciudad”, Izagirre, J. K. (octubre 2013; min.2:01).

Según lo señalado, creemos que en relación a lo indicado en el Capítulo VI, sección 6.2.3, sí se puede dar solución a la interculturalidad a través de la implementación de un diseño de conocimiento distribuido, que articule el

⁴¹⁰Moreno M., G. (ed.) (2013; p.10) *“La nueva Estrategia de Inmigración, Ciudadanía y Convivencia Intercultural, con base en cinco grandes ejes: 1) Estructuración y articulación intra e interinstitucional de la Política vasca de ciudadanía e inmigración; 2) Acceso al empleo, formación y al éxito escolar como vías para la integración, el acceso a la ciudadanía plena y la movilización de los recursos; 3) Acceso y gestión de la diversidad en los servicios y programas públicos; 4) Participación, diversidad cultural y convivencia; y 5) Lucha contra la discriminación, el racismo y la xenofobia”.*

⁴¹¹ La información fue citada por Nohlen, D. (2012; p.20) según Europa Social Survey.

esfuerzo del ayuntamiento, con las exigencias sociales y situacionales, provocados por la inmigración.

- *Apatía participativa*

El esfuerzo del ayuntamiento en promover la participación ciudadana no ha tenido la respuesta social esperada y se ha visto representado por una *apatía participativa* que ha mostrado el poco interés social sobre los diversos actividades realizadas por el departamento de participación ciudadana del ayuntamiento. Esta situación, ha generado un sin número de preguntas e inquietudes en los representantes de la institución local, que como veremos se mantienen muy presentes. En vista de nuestra inquietud preguntamos *¿Qué efecto tuvieron los trabajos en la sociedad?*, obteniendo los siguientes resultados.

“[...] hay sentimientos contradictorios la gente demanda que estemos más cerca de los barrios de los ciudadanos, pero a la hora de la verdad, a la hora de las reuniones no han asistido mucha gente. (Pausa obligatoria por el teléfono). Es una cosa contradictoria porque hemos trabajado un montón, también es verdad que las asociaciones de barrio son gente voluntarios, no hay tanta gente trabajando ¡es curioso! La gente demanda que no se está cerca del ciudadano, cerca del ciudadano de a pie, pero a la hora de la verdad cuando se programan reuniones no acuden tanta gente. ¿Porqué no acuden? (pregunté,) es una pregunta que nos hemos hecho durante todo el año, ¿por qué no acuden la gente cuando tienes los medios? [...] que la gente al final habla mucho pero luego no se implica.”, Funcionaria administrativa entrevista personal, (25 de septiembre de 2015).

La dicotomía que se origina en el esfuerzo y los resultados esperados han generado múltiples críticas en la sociedad. La *apatía participativa* en los

asuntos comunitarios nos sugieren que la sociedad requiere implementación de algún instrumento que facilite una mayor participación en la toma de decisiones.

7.2.3.1. *Marco regulatorio de la participación ciudadana en la comarca Donostialdea*

A lo largo de los últimos años, la participación ciudadana en San Sebastián ha cambiado drásticamente en lo que a legislación se refiere, ello ha sido crucial para la ejecución de políticas públicas de desarrollo. Dichos cambios, fueron promovidos en parte por los ideales políticos, sociales y culturales que tenían tanto el ayuntamiento como sus ciudadanos, de quienes han obtenido inquietudes e incertidumbres como base en la elaboración de las diferentes normativas vigentes en materia de participación⁴¹².

“La realidad globalizadora está haciendo cada vez más urgente y necesaria la puesta en práctica de una verdadera integración mundial fundada sobre el derecho”. Jáuregui, G. (2000; p.90).

En el preámbulo a la normativa constitucional española, encontramos un marco legal de la participación claramente definido⁴¹³. Este instrumento legal incorpora en sus artículos a la sociedad civil como parte de una gestión pública y representada a través de la participación ciudadana. Se trata de una constitución democrática que fortalece tanto al Estado representativo como al participativo.

⁴¹² En relación con la presente investigación y como punto aclaratorio véase la conceptualización de la participación, específicamente la clasificación (político y administrativo). A este respecto y como **nota aclaratoria** nos referimos a *participación ciudadana administrativa*.

⁴¹³ Pindado, Fernando (octubre 2013; min.01:40) “Ahora tenemos un sistema político regulado por el derecho que se basa en una norma suprema que es la constitución del 78, ¡que es del 78!, hija de un momento concreto histórico y en función a ella todo lo demás se ha ido desarrollando. Para cambiar ese derecho se puede hacer de arriba abajo pero seguramente se da más fácil si de abajo arriba se manifiestan practicas que obligan a entender esas practicas”.

“La constitución democrática es un proyecto de sociedad justa, un proyecto abierto que señala el <horizonte de expectativas> de una comunidad política configurada por ciudadanos/as <participantes>, ciudadanos que conforman <la sociedad abierta de los interpretes constitucionales>, ciudadanos que participan <civilmente>, como depositarios del poder constituyente, en la construcción constitucional”. Ugartemendia E., J. I. (1999; p.67)

Ahora bien, la carta magna española (La Constitución, Núm. 311, de 06/12/1978), establece la obligación de los poderes públicos en facilitar las condiciones necesarias para lograr una integración ciudadana más real, reconociendo la soberanía popular según el artículo 1.2⁴¹⁴, logrando así, la construcción de un Estado que cree en la participación ciudadana como un factor importante que facilita la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social, señalado en su artículo 9.2.

“La constitución española reconoce el pluralismo político como valor del ordenamiento en su artículo primero y el principio de la participación en el artículo 9.2. [...]. Señala el autor que la norma fundamental tiene como finalidad <dotar de un contenido material al ideal democrático y hace de la participación su principal reivindicación>.”, Larios P., M. (2003; p.71).

Además, la Constitución Española (CE) señala: artículo 20 el derecho a la reunión, artículo 22 el derecho de asociación y el artículo 23 el derecho a participar en los asuntos públicos. Dichos artículos otorgan a los grupos de participación un completo marco de legalidad.

⁴¹⁴ Ibáñez M., A. (2007; p.48). “La conexión entre los arts. 1.2 y 23.1 CE es puesta de manifiesto por el TC en la Sentencia 51/1984, de 25 de abril FJ2). Puede considerarse que ambos preceptos son los más relevantes sobre la participación en la Constitución española, en la medida en que los demás preceptos al respecto vienen a ser, a su vez, concreciones de los mismos”.

“El derecho del artículo 23 tiene como objetivo la participación individual de los ciudadanos en los asuntos públicos y tiene un status de derecho especialmente protegido en la Constitución por su carácter de derecho fundamental.”⁴¹⁵, Larios P., M. (2003; p.71).

Podemos observar que el mismo artículo 23.1 clasifica dos formas de concebir la participación una directa y otra indirecta. Estas formas directas e indirectas pueden ser categorizadas según el nivel de participación que hemos señalado en el Capítulo IV, sección 4.1.3, donde indicamos las diferentes opciones o posibilidades que permiten clasificar la intensidad en que se han involucrado los ciudadanos en la democracia participativa y representativa⁴¹⁶⁴¹⁷.

Partiendo del mismo precepto constitucional el artículo 48 señala el derecho que tienen los jóvenes a participar. La incorporación de las futuras generaciones en el desarrollo político, social, económico y cultural de su localidad, ratifica los derechos fundamentales que tienen los jóvenes en las normas internacional y europeas señaladas en el Capítulo IV.

En este mismo orden de ideas, y como punto complementaria a la aclaratoria de las formas de participación hacemos referencia a lo señalado en el artículo 129.1 del “CE”, Núm. 311, de 6/12/1978, en el cual se indica que *“La ley establecerá las formas de participación de los interesados en la Seguridad Social y en la actividad de los organismos públicos cuya función*

⁴¹⁵ Larios P., M. (2003; p.155) *“El derecho de participar del artículo 23 se ha considerado la <auténtica vertiente subjetividad de toda la estructura democrática del Estado>”.*

⁴¹⁶ Ibáñez M., A. (2007; p.49). *“El art. 23.1 reconoce el derecho fundamental a participar en los asuntos públicos, participación que puede adoptar dos modalidades: <directamente o por medio de representantes>”.*

⁴¹⁷ CE, Núm. 311, de 29/12/1978, art. 23.1 *“Los ciudadanos tienen el derecho a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes, libremente elegidos en elecciones periódicas por sufragio universal”.*

*afecte directamente a la calidad de la vida o al bienestar general*⁴¹⁸. Esta primera acepción de la participación directa incluye la forma orgánica de representación de intereses ciudadanos, permitiendo el fortalecimiento de la democracia directa y representativa. En relación al artículo 129, Ibáñez M., Antonio señala que:

“Participación no a través de representantes elegidos por medio de sufragio universal para integrar órganos públicos”. La participación mediante la integración de órganos públicos a través de la elección de representantes de asociaciones u organizaciones de interés. [...] formas orgánicas de representación de interés como comités de ciudadanos con funciones consultivas y de consejo y de proposición, comités de usuarios, consejos de interlocutores, etc.”, Ibáñez M., A. (2007; p.98-99).

El desarrollo de una auténtica constitución democrática en España implica que, además de ser un derecho ciudadanos, también es un deber del ayuntamiento en facilitar y establecer los medios necesarios para que las personas cuenten con alternativas de participación. Al mismo tiempo, se permite una incidencia mayor y directa en la toma de decisiones comunes. Apoyándonos en palabras de Larios P., M. (2003; p.151) *“La participación ciudadana en los asuntos públicos en la constitución aparece, por tanto, con una doble vertiente”*.

Lo que nos quiere indicar Larios P., M. es que en el ordenamiento jurídico de la Constitución Española de 1978 en relación con la participación ciudadana puede concebirse, según su artículo 9.2⁴¹⁹

⁴¹⁸ BOE, núm. 311, de 29/12/1978, art. 129.2 *“Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.”*

⁴¹⁹ Constitución Española, núm. 311, de 29/12/1978, artículo 9.2 *“Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas;*

que otorga la función de facilitador al poder público a través de las instituciones correspondientes y/o según su artículo 23 que da a los ciudadanos el derecho a participar en los asuntos públicos, ello acompañado de una dosis de motivación individual y grupal.

Lo antes indicado, reconoce que las ciudades y los ciudadanos españoles y de manera concreta de San Sebastián cuentan con un sistema legislativo de participación es adecuado a las demandas sociales. Estas jurisprudencias instituyen los mecanismos necesarios para establecer un vínculo directo entre los ciudadanos y las autoridades públicas, además los ciudadanos cuenten con instrumentos jurídicos para que las opiniones e ideas de los ciudadanos sean adoptadas a la gestión pública.

Sin embargo, la forma que adquiere la participación ciudadana en las localidades españolas son potestativas según el marco jurídico general de la Administración pública. Se parte del reconocimiento de las competencias de cada ayuntamiento como órgano público local autónomo. Apoyándonos en palabras de Etxezarreta, J. C.:

“La competencias (art. 12 LRJPAC), por su parte, constituye el ámbito de acción y decisión propio de cada órgano, atribuido en el desarrollo de la estructura organizativa. Es irrenunciable y debe ser ejercida por aquel órgano que la tenga atribuida como propia”.
Etxezarreta, J. C. (2007; p.88)

En lo que respecta a la legislación autonómica de régimen local, se encuentra la *Norma Orgánica de Participación Ciudadana NOPC*, núm. 155 del 08/08/2007⁴²⁰ con su actual modificación núm. 67 del 13/04/2015⁴²¹.

remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”.

⁴²⁰ Norma Orgánica de Participación Ciudadana, núm. 155 del 08/08/2007.

⁴²¹ Modificación de la Norma Orgánica de Participación Ciudadana, núm. 67 del 13/04/2015.

En dicha norma, se regula la participación ciudadana como un derecho comunitario y ciudadano, así como el mando estatutario que regula la participación ciudadana y las diferentes forma de participar y de agruparse para tales fines.

La NOPC aparte de la promoción y desarrollo de la participación ciudadana en Donostia, en la modificación del artículo 1 el punto 6 se señala que:

“Articular y desarrollar mecanismos para el conocimiento de la opinión de la ciudadanía entorno a las políticas públicas, mediante consultas ciudadanas no electorales.” NOPC, modificación núm. 67 del 13/04/2015, artículo 1.6.

Lo antes mencionado, nos lleva a plantearnos de manera renovada el papel de la participación en la toma de decisiones, además, nos lleva sobre todo a hacer un ejercicio de reinterpretación sobre el significado de la participación en la construcción de un autentico capital social comunitario fundamentado en la ley, que nos permita entender qué alcance pueden tener en las actuales circunstancias sociales e institucionales: el conocimiento y la experiencia. Siguiendo estas líneas, nos apoyamos en Alma Harris, quien señala que el argumento central del liderazgo distribuido está en:

“In the form of professional or disciplined collaboration, 1 can build social capital, which in turn can contribute to organizational performance and out comes. Social capital is important because it has the potential to make a difference to organizational performance and improvement”. Harris, A. (2014; p.78)

En complemento a la NOPC, el ayuntamiento de San Sebastián aprueba por unanimidad de todos los grupos políticos, el Reglamento de Consultas Ciudadanas, de fecha 30 de abril de 2015. Una de las observaciones que, desde nuestro punto de vista, justifican la necesidad de estos reglamentos,

es el carácter general y legal que complementa el hecho participativo en Donostia, facilitando los medios para la conformación de grupos de participación que complementan la gestión pública del ayuntamiento.

Las delimitaciones geográficas de la participación ciudadana en Donostia está establecida en el Reglamento de Consultas Ciudadanas RCC, núm. 88 del 13/05/2015, en su artículo 3, el cual señala que las consultas son de ámbito territorial, además, dicha consulta puede ser ampliada si los resultados afectan a otras comunidades de la ciudad⁴²². El presente artículo 3 nos aproxima a los dos primeros elementos vinculantes del liderazgo distribuido.

Este, el Reglamento de Consultas Ciudadanas nos señala dos tipos de iniciativa consultiva; la primera iniciativa institucional, la cual se corresponde a la iniciativa por parte de la junta de gobierno o del consejo representados en siete de sus miembros y la segunda iniciativa ciudadana, la cual se corresponde a la iniciativa de tres de los ciudadanos de una comunidad los cuales no pueden ser miembros de un partido político y deben ser mayores de 18 años. El procedimiento que en los artículos posteriores se contemplan, nos señala la forma en que ambas iniciativas pueden ser realizadas⁴²³.

⁴²² RCC, núm. 88 del 13/05/2015, artículo 3 *“Las consultas ciudadanas no referendarios, serán de ámbito territorial inferior al municipio cuando los efectos del resultado afecten exclusivamente a ese ámbito territorial. No obstante, cuando los efectos de ese resultado afecten al total de la ciudadanía del municipio la consulta será de ámbito de ciudad”*.

⁴²³ RCC, núm. 88 del 13/05/2015, en su artículo 13. La iniciativa institucional. *“La iniciativa institucional corresponde a la Junta de Gobierno Local o a un mínimo de 7 concejales, pudiendo éstos formar parte de distintos grupos políticos.”*

RCC, núm. 88 del 13/05/2015, en su artículo 16. Personas legitimadas para promover la consulta. *“La iniciativa ciudadana para impulsar una consulta ciudadana corresponde a una Comisión promotora que estará formada por un mínimo de tres personas mayores de 18 años empadronadas en el municipio que no deben ser representantes políticos de la ciudadanía en ninguna institución pública; o por una persona jurídica de las inscritas en el Registro de Entidades Ciudadanas.”*

Por su parte, la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL) núm. 7 del 2/04/1985 hace referencia en su artículo 1.1, que los municipios son los encargados de los asuntos comunales y de participación ciudadana en la localidad. Por otro lado, el artículo 24, indica que los municipios podrán establecer órganos territoriales de gestión desconcentrada, ello facilita la participación ciudadana sobre la gestión de los asuntos locales y mejorando ésta⁴²⁴. Así mismo, el artículo 69.1 señala que los municipios deben facilitar la información sobre la participación de los ciudadanos en las diversas actividades locales y el artículo 69.2, nos muestra que las corporaciones locales pueden auto-organizarse según las formas, los medios y los procedimientos necesarios para participar con restricciones facultativas⁴²⁵.

La LRBRL que hemos explicado señala directamente la legalidad de la participación, la cual, cuenta con una forma, unos medios y un proceso para su implementación, aunque encontramos que la participación ciudadana no tiene un carácter independiente, es decir, está subordinada a la participación política.

En cuanto a los medios, el País Vasco es una de las primeras administraciones autonómicas en introducir innovación digital, a este respecto Pérez G., Ortiz D., Zafra J. y Alcaide L., nos señalan que:

*“[...] en el ámbito local, además del marco que establece el plan AVANZA, se han llevado a cabo diversas iniciativas, de las que destaca en cuanto a la participación ciudadana se refiere, la Iniciativa 060, que constituye un punto de atención ciudadana único de los tres niveles del Estado; **Plan Conecta**, que persigue*

⁴²⁴ Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL) núm. 7 del 2/04/1985

⁴²⁵ LMMGL núm. 57 de 16/12/2003, Exposición de motivos “Y si bien es cierto que en este ámbito hay que conceder amplios márgenes a la potestad de auto-organización de las entidades locales, también lo es que la legislación básica estatal debe contener unos estándares mínimos concretos que permitan la efectividad de esa participación”.

*fomentar el uso de las TICs entre la administración y la ciudadanía y, el **Plan Moderniza**, que profundiza en la implantación de la Administración electrónica”. Pérez G.; Ortiz D.; Zafra J. y Alcaide L. (2011; p.143).*

A través de la Ley de Medidas para la Modernización del Gobierno Local en España LMGL 57/2003, de 16 de diciembre, se modifica la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local LRBRL 7/1985, de 2 de abril, en lo referente al tratamiento de la participación ciudadana debido al carácter meramente declarativo e insuficiente.

“Reforzar las posibilidades de participación y de incidencia de los ciudadanos en el gobierno local, para evitar o corregir, en el contexto de un mundo globalizado, el alejamiento de los ciudadanos de la vida pública. En este sentido, hay que destacar la procedencia que incrementar la participación y la implicación de los ciudadanos en la vida pública local, lo que no constituye en modo alguno un elemento contradictorio con los anteriores, sino que, por el contrario, los complementa y enriquece”. LMGL núm. 57 de 16/12/2003, Exposición de motivos II.

“Se congratula de que, en sus prioridades, la Presidencia belga haya hecho claramente referencia al papel de las regiones, y espera que la Presidencia española haga otro tanto, lo que responde al deseo de las regiones de aumentar su participación en la toma de decisiones, y pide que este diálogo facilite el refuerzo global de los mecanismos de consulta con el conjunto de los entes regionales y locales”. Dictamen del Comité de las Regiones CR, de 25 de julio de 2001, punto 5.17.

En relación con lo antes indicado, creemos que en lo que respecta a los asuntos considerados como «comunes», se tienen un alcances más amplio de

lo que normalmente se reconocen. Se deberían abarcar espacios y aspectos de un contexto más extenso que van más allá de la discrecionalidad de un alcalde, de lo institucional o de lo social, abarcando otros ámbitos más plurales, sensibles y comunes⁴²⁶.

“Para facilitar la participación ciudadana en la gestión de los asuntos locales y mejorar ésta, los municipios podrán establecer órganos territoriales de gestión desconcentrada, con la organización, funciones y competencias que cada ayuntamiento les confiera, atendiendo a las características del asentamiento de la población en el término municipal, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del municipio”. LMGL núm. 57 de 16/12/2003, Artículo 24.1.

La Ley de Modernización del Gobierno Local en sus disposiciones, dota a los ayuntamientos de facultades especiales en lo que a creación de asociaciones se refiere. El fin es proteger y promover los intereses comunes, cumpliendo así con el mandato contenido en el artículo 9.2 de la CE que impregna a la norma de los instrumentos necesarios para lograr una participación ciudadana más real. Cumpliendo además, con el artículo 20 y 22 CE, el cual permite las asociaciones de cooperación conjunta. A este respecto, la Ley Orgánica Derecho de Asociación núm. 73 de 26 de marzo de 2002⁴²⁷.

“A fin de asegurar la colaboración entre las administraciones públicas y las asociaciones, como cauce de participación ciudadana

⁴²⁶ LMMGL núm. 57 de 16/12/2003, Artículo 70.1 bis “Los ayuntamientos deberán establecer y regular en normas de carácter orgánico procedimientos y órganos adecuados para la efectiva participación de los vecinos en los asuntos de la vida pública local, tanto en el ámbito del municipio en su conjunto como en el de los distritos, en el supuesto de que existan en el municipio dichas divisiones territoriales”.

⁴²⁷ Así mismo queremos señalar que la Ley Orgánica núm. 73 de 26 de marzo de 2002, que regula el Derecho de Asociación, en su artículo 24.2 indica que “Los Consejos Sectoriales de Asociaciones estarán integrados por representantes de las Administraciones públicas, de las asociaciones, y por otros miembros que se designen por sus especiales condiciones de experiencia o conocimiento, atendiendo a la distribución competencial concreta que en cada materia exista”.

en asuntos públicos se podrán constituir Consejos Sectoriales de Asociaciones, como órganos de consulta, información y asesoramiento en ámbitos concretos de actuación.” LODA núm. 73 de 26 de marzo de 2002, artículo 24.1.

*“Los **consejos sectoriales** son órganos de participación, de naturaleza consultiva, informativa y asesora en el ámbito municipal, que tienen por finalidad facilitar la participación de las y los ciudadanos y canalizar la información de las entidades asociativas en los asuntos municipales. En ellos toman parte los distintos agentes implicados en los asuntos de cada espacio sectorial de participación, canalizando la participación ciudadana en los asuntos relacionados con cada tema”. Portal del ayuntamiento de San Sebastián (23 de octubre de 2015)*

Proyectos de PC consejos sectoriales se han hecho 6 consejos y el departamento de PC es solo es un coordinador, además se han reconstituido cada uno de ellos, cada departamento gestiona su consejo y se reúnen los técnicos de cada consejos sectoriales, los cuales son consultivos en función a un tema específico, pueden participar personas físicas, entidades ciudadana como asociaciones y colectivos de especial relevancia social, el presidente es el alcalde, y participara el concejal correspondiente del área quienes se reunirán tres veces al año y existirá una comisión permanente.

Es cierto que los grupos de participación se han creado en función a las decisiones políticas del alcalde y concejales, de aquí que hablar del marco jurídico de los consejos de participación en San Sebastián puede ser relativizados en lo que a democracia directa y participativa independiente de los órganos políticos se refiere. Es así, como señalamos que el resultando de ciertas ideas que parecen querer demostrar que la norma se adapta a una voluntad de necesidades políticas más que a una voluntad social. De la mano de los ciudadanos se pudo conocer que:

“No toman en cuenta nuestras proposiciones, ¡Sí!, si que las escuchan pero a la hora de hacerlas no son validas nuestras opiniones, [...]”, Entrevista grupal N° 5 (1 de octubre de 2015).

En relación a lo antes señalado:

“La dinámica Estado-Sociedad que requiere el Estado del bienestar y que obliga a integrar la <diversidad y la convivencia en las ciudades>, demandan tener particular claridad en la estructura organizativa de las instituciones públicas para la correcta agregación de la dinámica participativa generada en los colectivos sociales para materializar su derecho fundamental a participar en los asuntos públicos y, en el diseño del entramado entre instituciones y órganos de participación, en el específico ámbito local.” Sánchez B., Ángel (2006; p.200)

Según lo señalado en el Capítulo VI, Sección 6.2.10, con relación a *“Retos para los ayuntamientos en la implementación del liderazgo distribuido”*⁴²⁸, la información contenida en la sección señalada se relaciona con lo establecido en la Ley de Modernización del Gobierno Local, lo que nos permite entender que la utilización de la tecnología es un medio indispensable que se deslustra de los medios presenciales utilizados anteriormente para ejercer la participación.

“Asimismo, las entidades locales y, especialmente, los municipios, deberán impulsar la utilización interactiva de las tecnologías de la información y la comunicación para facilitar la participación y la comunicación con los vecinos, [...]” LMGL núm. 57 de 16/12/2003, Artículo 70.3 bis.

⁴²⁸ Ver, Capítulo VI, Sección 6.2.10, *“(ii) Establecer redes de conexión que promuevan la participación y la coordinación de los equipos auto-gestionados. y (iii) Implementar nuevas tecnologías que faciliten la interacción y la comunicación”.*

Sin embargo, y según toda la normativa señalada creemos que el ayuntamiento de San Sebastián a través de sus autoridades políticas están en un momento crucial y determinante en el desarrollo de la sociedad, ello no depende únicamente de un mandato establecido en ley, es más que eso, es un compromiso que garantizar que la ley sea coherente con el presente momento que demanda de una dinámica local más participativo y menos egoísta e individualista.

Figura 7-7

Instrumentos legales para la participación

Medidas	regulación vigente
Presupuesto participativos ⁴²⁹	no regulación, implantación voluntaria
Evaluación de la calidad y cartas de servicios	Real decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las Cartas de servicios y los Premios a la Calidad en la Administración General del Estado.
Libro de quejas y sugerencias	Real decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regula los Servicios de Información Administración y Atención al Ciudadano.
E-gobierno	Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos

Fuente: Pérez G., Ortiz D., Zafra J. y Alcaide L. (2011; p. 143) "Principales instrumentos de la participación ciudadana"

Es posible reafirmar lo antes señalado, si entendemos que la participación ciudadana es un derecho y un comportamiento intrínsecamente humano, un sistema cognitivo y socialmente responsable, que establece una relación directa entre otros actores que participan en la construcción de una ciudad que cuenta con un gobierno local, con visión estratégica y con políticas a largo plazo que sean acorde con las expectativas y necesidades sociales.

⁴²⁹ Calvo V., J. (2011; p.24). "Entendido como mecanismo de participación, los Presupuestos Participativos combinan la llamada democracia representativa [...] con la denominada democracia directa de carácter voluntario y universal, expresada en la participación activa de una ciudadanía que no solo elige, sino que también decide".

7.2.3.2. *La política en la participación ciudadana de San Sebastián*

A mediados de la década de los 70, se establece el proceso de transición a la democracia, la cual se caracterizó por una democratización sin violencia, dando como resultado la creación de la Ley de Reforma Política, que provocó un renacimiento de nuevos partidos políticos y de coaliciones políticas como la Unión de Centro Democrático (UCD). Esta coalición partidista obtuvo sus frutos en las elecciones presidenciales de 1979⁴³⁰.

Durante el periodo señalado en el País Vasco se alzaban voces de independencia lo que ocasiono una fragmentación en la sociedad de dos grupos los que querían la independencia y los que aspiraban un estado democrático. Las heridas dejadas por la guerra se vieron reflejadas en la creación del partido de Herri Batasuna (HB) en 1978 que en castellano significa (Unidad Popular). Dicho partido gana las elecciones municipales de 1979.

A partir de los acontecimientos suscitados en la región en 1978, se activaron un conjunto de acuerdos políticos entre el Partido Nacionalista Vasco (PNV) y el Partido Socialista de Euskadi-Euskadiko Ezkerra (PSOE), para garantizar la unión democrática y territorial de España. Esto provocó que los ciudadanos en el País Vasco se interesaran por la política y por las funciones de los gobernantes⁴³¹, que en muchas ocasiones se representó en demostraciones y manifestaciones callejeras.

Para 1983 el candidato Ramón Labayen del PNV se impone sobre el PSOE con un margen de diferencia de casi un 12%, con esta victoria electoral vino

⁴³⁰ Antes de la presente fecha y según Artola, M. ed. (2004; p.152) *“La participación ciudadana en las elecciones municipales se redujo notablemente. La política local no había variado sus bases y la mayoría de los electores se dejaron invadir por la apatía”*.

⁴³¹ Artola, M. ed. (2004; p.156) *“La transición fue una época que se vivió con intensidad en la ciudad. A partir de 1977 la población mostró un gran interés en la política, participando en ella sobre todos a través de las urnas”*.

la nueva Ley de Régimen Local (LRL), la cual tenía como prioridad la descentralización institucional y funcional del poder municipal, además se establecieron procedimientos legales que facilitaban y apoyaban la participación ciudadana. Según Artola, M. ed. (2004; p.159) *“a lo largo de estos años la gestión municipal asumió la participación creciente de movimientos asociativos de vecinos”*. De manera concreta y según lo señalado en dicha Ley se menciona que:

“Los Municipios son entidades básicas de la organización territorial del Estado y cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades”. Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local en su artículo 1, numeral 1.

A partir de 1987 el PNV en San Sebastián sufría una serie de divisiones y desacuerdos partidistas que resultaron en conflictos internos, dividiendo a los integrantes del partido, aunque una serie de acuerdos y convenios políticos resultaron en la conformación de coaliciones políticas dentro y fuera del partido⁴³².

No era de esperarse, que luego de tantos conflictos y divisiones se requería un cambio político, es así como en las elecciones de 1991 se da un pacto de gobierno entre diversas fuerzas políticas que contribuyen a que el candidato Odón Elorza del partido PSOE saliera como ganador al cargo que ostento hasta el 2011 perdiendo las elecciones frente al partido Bildu.

A partir de este nuevo periodo municipal gestionado por Bildu, se hace clara la complementariedad de los dos términos que adquiere la participación

⁴³² El análisis de la participación ciudadana desde la política se corresponde a un aspecto ideológico de los partidos políticos. Las elecciones de los municipios está dada por la lucha entre los partidos políticos que disputan los diferentes cargos públicos municipales de relevancia (alcaldes y concejales), los cuales gozan de representación y legitimidad.

ciudadana: **Democracia representativa** - que es la legitimación de los candidatos propuestos por los partidos políticos en un periodo definido para acceder a un cargo de representación pública⁴³³ y **democracia directa o semidirecta** - que legitima la participación de los ciudadanos de forma permanente y activa en la toma de decisiones de los ayuntamientos que involucra a toda una comunidad⁴³⁴.

“Sea cual sea el diagnóstico que merezca la participación administrativa, debemos tener presente que ésta, en cuanto forma de democracia participativa, debe complementar, y nunca sustituir, a la participación política, ya sea en sus formas de democracia representativa o de democracia directa”, Ibáñez M., A. (2007; p.45).

Es así, como el partido político Bildu fue implementando diversos esfuerzos para impulsar la participación ciudadana, tales como, la modificación del la norma y del reglamento de participación ciudadana. Así como, el desarrollo de un sin número de actividades que tenían como objetivo una participación más activa de los ciudadanos en los asuntos municipales. Estas actividades no contaron con la presencia activa de los ciudadanos. Las razones fueron justificadas en las entrevistas realizadas, donde se señaló:

“[...] no creemos que nuestras opiniones fueron tomadas en cuenta para las decisiones finales durante el gobierno anterior”, Entrevista grupal N° 5 (1 de octubre de 2015).

⁴³³ Ganuza F., E. y Gómez F., B. (2008; p.20) los partidos políticos en España incorpora como un hecho básico de sus programas electorales la necesidad de modernizar la Administración con el objeto de atender los cambios sociales”.

⁴³⁴ Rams R., L. y Martín R. B., L. (2008; p.210) “[...] durante los años de transición y los primeros años de la democracia, [...] -la participación política y administrativa- fue utilizado como elemento legitimador no solo de la Administración, sino de todos los poderes públicos”.

Esta información fue verificada por las entrevistas realizadas a los funcionarios del departamento de participación ciudadana del ayuntamiento, sobre la pregunta, *¿Por qué los ciudadanos no participan?*:

“[...] hemos convocado muchas reuniones hemos informado a la gente igual la respuesta no ha sido tan contundente como pensábamos”, Funcionaria administrativa entrevista personal, (25 de septiembre de 2015).

“La participación ciudadana tiene mucho que ver con lo que es la cultura política. La práctica de la participación ciudadana puntual que entra y sale por inmersión y no está estructurada pues no facilita digamos la implicación de la ciudadanía en las políticas públicas”. Leizaola L., Santxo entrevista personal, (06 de octubre de 2015).

la situación sobre la ausencia participa nos permite señalar que, sean las razones que sean, se esta perdiendo un valor social importante como son el conocimiento y la experiencia de los habitantes del municipio incluyendo los jóvenes, quienes son una pieza importantes en el desarrollo de un municipio, Ibáñez M., A. (2007; p.48). Apoyándonos en palabras de Luz Morán, M (2008; p.82) quien indica que *“Una preocupación de carácter general, pero que es especialmente perceptible cuando se hable de los jóvenes. Se trata, en definitiva, de uno de los fenómenos que nos llevan, una y otra vez, a sociólogos y politólogos a proclamar la existencia de una crisis de la democracia representativa”*.

La poca participación de los ciudadanos en las actividades del ayuntamiento de San Sebastián tiene una razón de base y es la transparencia funcional. Las actividades fueron tomadas por los ciudadanos como actividades políticas y no como actividades ciudadanas, es decir, no existe un sentimiento de separación entre lo político con intención electoral o la

democracia participativa o directa con intención netamente social. Esta disociación de necesidades e intencionalidades limitan la implementación de la participación ciudadana y cualquier forma de innovación democrática.

“En España, la cultura política es más personalista, es decir se enfoca en la persona. Los ciudadanos piensan que la culpa o los errores la tienen los políticos como persona individual y no los partidos políticos ni instituciones de gobierno”. Nohlen, Dieter. entrevista personal (03 de agosto de 2015).

La transitoriedad política que se ha desarrollado en este año 2015, nos ha obligado a plantearnos un análisis desde un momento contextual y situacional importante sobre la política en Donostia.

El contexto político pueden tener o no un verdadero cambio, que dependerá, en cierta medida de la voluntad individual de los políticos sobre la integración de los ciudadanos en las funciones del ayuntamiento. Se están escribiendo nuevas líneas en la política de participativa ciudadana en San Sebastián, donde el partido PNV tienen un camino interesante pero no fácil por recorrer. Según lo señalado por Eneko Goia Laso se pudo conocer que:

“Los partidos políticos deben tener una actitud honesta. El discurso de la participación ciudadana tiene un peligro, es que muchas veces se quiere utilizar la participación no para hacer participar realmente a los ciudadanos, sino para legitimar el proyecto de cada uno, yo creo, que es un ejercicio al que tendemos los partidos políticos de forma natural y creo que es muy contra productiva porque hace que los ciudadanos caigan en el escepticismo. Al ciudadano tú le puedes hacer que participe una vez pero si éste ve que es para tu beneficio no participará más”, Goia Laso, Eneko entrevista personal, (29 de septiembre de 2015).

No se puede promover desde el punto de vista político una participación inclusiva, si no se crea el sentimiento de transparencia política requerida por una ciudadanía organizada, es frecuente que se presente un desencanto en las expectativas recíprocas de los actores participativos debido a la irresponsabilidad de alguna de estas partes. Las relaciones políticas, sociales y organizacionales, deben ser sinceras y colaborativas.

“La democracia directa no puede ser un elemento de irresponsabilidad de la clase política, tienen que ser un elemento de acompañamiento pero tiene que ver alguien que sea consiente de que la política como ejercicio de madures no satisface a todo el mundo”, Álvarez, Juan J. (octubre 2013; min.34:00).

“[...] en el marco de la gobernanza, en calidad de respuesta al componente de complejidad institucional de las Entidades locales, permite recordar que <la gobernanza exige representación política de calidad>, demanda justificada en que ya no estamos interesados en lo que un gobernante pueda, de modo unilateral, apreciar, sino ante problemas complejos que reclame la cooperación de una pluralidad”. Sánchez B., Ángel (2006; p.198).

De esta forma, es difícil cambiar algunas realidades políticas pero, como hemos señalado, creemos que es cuestión de actitud, se puede hacer de esta realidad una situación de innovación democrática, donde los ciudadanos se sientan creadores de una gestión pública, que incluya dentro de sus fines las prácticas sostenibles y congruentes de la participación ciudadana.

“Según lo que hemos percibido en las entrevistas realizadas es que existe una desconfianza en que la situación de la participación pueda cambiar, esto se debe a que las personas no quieren seguir participando en un sin número de actividades que no sientan suyas, es decir, no se trata de cuantas actividades se hagan se trata de

cuantas de estas son verdaderas actividades originadas desde el clamor ciudadanos”. Nota de campo N° 19 (25 de septiembre de 2015)

Ahora bien, la diversidad de los partidos políticos en San Sebastián está representada por tendencias políticas claramente identificadas y con sistemas partidistas definidos, que dan una pluralidad democrática a los procesos de participación ciudadana. Según Larios P., María (2003; p.71) *“Los partidos políticos, canalizadores de la participación y expresión del pluralismo político, son organizaciones que necesariamente operan con planteamientos generalistas y difícilmente van a poder representar y defender en el parlamento todos los intereses y posturas existentes en la sociedad”.*

“Creo que son mayormente ventajas, o sea, creo que la diversidad de partido político aparte de representar mejor la pluralidad de una sociedad ¡cosa que no es mala en lo absoluto!. También implica un control mutuo y de exigencia que en democracia es importante, es más incomodo sobre todo para el que gobierna pero es más sano a la hora de hacer las cosas bien y de tener una buena gestión”. Goia Laso, Eneko entrevista personal, (29 de septiembre de 2015).

San Sebastián ha contado y cuenta con un gobierno municipal democrático, que afirma con hechos la voluntad de una mayor inclusión social, en los asuntos públicos municipales, hechos que en algunos casos son cuestionados y aplaudidos, aunque sin lugar a duda la política en San Sebastián está apostando por una verdadera y sostenible innovación democrática, aunque la iniciativa política deberá promover una participación social más auténtica y poco dependiente para lograr las exigencias de cara al futuro. Compartimos las palabras de Gurutz Jáuregui, quien señala que:

“La línea divisoria entre lo político y lo no político depende en no pocas ocasiones de las posibilidades que se les otorguen a los ciudadanos para participar en las decisiones”. Jáuregui, G. (2013; p.55).

7.2.3.3. Mecanismos de participación: El presupuesto participativo en San Sebastián

Ejemplarizar la democracia participativa es hablar de presupuesto participativo, es una de la herramientas con que los ciudadanos cuentan para ejercer su derecho a participar. Se basa principalmente en la implicación directa y reflexiva de los ciudadanos en el proceso público de toma de decisiones, ello se debe, al desgaste que la democracia participativa presenta en muchas ciudades de Europa⁴³⁵. Según Ganuza, E. y Francés, F (2012; p.84) *“Las palabras escritas por el Ayuntamiento de San Sebastián, gobernando en minoría por el PSOE en aquel momento, ilustran bien el sentido que los presupuestos participativos adquieren desde la historia de la participación ciudadana en España”.*

En el caso de San Sebastián ha sido referencial para el presupuesto participativo el modelo de democracia participativa. La importancia que adquiere el presupuesto participativo en la localidad, se basa, en la reconexión de la gestión política con la voluntad ciudadana para la toma de decisiones⁴³⁶, indiferentemente del partido o grupo político con que se comulgue, la deliberación es respetada, analizada y desarrollada en un

⁴³⁵ El proceso del presupuesto participativo contiene elementos que se correlacionan con los de la Participación Ciudadana Distribuida.

⁴³⁶ Pastor S., E. (2009; p.147) *“Son mecanismos que pretenden acercar la Administración Local a la ciudadanía, orientar la política hacia lo político y tratar de hacer a la ciudadanía más responsables para con la ciudad en la que convive”.*

trabajo conjunto de cooperación. La función que adquiere la ciudadanía es más que un mero hecho consultivo, es deliberativo y decisorio⁴³⁷.

“Con la puesta en marcha de los presupuestos participativos, la alcaldía de Donostia ha incorporado a su proyecto de renovación y revitalización democrática una nueva estructura de participación, con el objetivo de que los presupuestos municipales lleguen a ser realmente participativos”, Ganuza, E. y Francés, F (2012; p.84).

El presupuesto participativo, ha tenido una muy breve evolución en San Sebastián y sus ciudadanos por lo que las experiencias originada de ella no son muchas. Sin embargo, la búsqueda incansable de los actores políticos en mejorar el vínculo entre la gestión pública y los ciudadanos es innegable⁴³⁸. En este sentido se desarrollo el presupuesto participativo denominado “Los barrios y pueblos fortalecen Donostia”. El papel de este proyecto participativo ha sido determinante en la articulación entre el clamor ciudadanos y las funciones del ayuntamiento mejorando los procesos democráticos existentes⁴³⁹.

“Dentro del proceso de participación “Los Barrios y Pueblos Fortalecen Donostia” organizado por el Ayuntamiento, en 2012 los/las vecinos/as de los barrios de Donostia analizaron la situación local y sus necesidades, y realizaron algunas propuestas. El Ayuntamiento analizó y valoró las propuestas recogidas. Por último, se publicaron las respuestas y los compromisos

⁴³⁷ Ganuza, E. y Francés, F (2012; p.83) *“Hasta ahora la participación que se ha llevado a cabo ha tenido eminentemente un carácter consultivo. Es decir, los ciudadanos han participado para aportar su opinión y aquellos elementos a tener en cuenta por quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones”.*

⁴³⁸ Calvo V., J. (2011; p.87) *“Ante todo conviene dejar claro ya desde un primer momento que el ciclo del presupuesto Participativo, en los comienzos de su implantación, se inicia con la decisión política de llevarlo a cabo. Estas decisiones políticas resultan trascendental, por cuanto garantiza la propia viabilidad del proceso participativo”.*

⁴³⁹ Ganuza F., E. y Gómez F., B. (2008; p.21) *“La apuesta nace orientada hacia la ampliación de la participación ciudadana encaminada a la mejora del proceso democrático”.*

correspondientes”, tomado el 2 de septiembre, 2015, desde <http://auzoetaherriak.donostia.eus>.

Queremos señalar, que el presupuesto participativo desarrollado en San Sebastián, no alude a diferencias sobre otras ciudades europeas. Las experiencias derivadas de los consejos consultivos en Donostia mejoran la intervención ciudadana a través de la deliberación para la creación y desarrollo del presupuesto público⁴⁴⁰.

“Debido a la dimensión y el peso obtenidos tanto por el proceso como por las respuestas generadas, se consideró un proceso del periodo legislativo, convirtiéndose en una herramienta muy útil para la iniciativa municipal. En este proceso el Ayuntamiento tomó dos compromisos: fortalecer la capacidad de influencia de las comunidades naturales y hacer que los procesos de estas características se desarrollen de manera permanente”, tomado el 2 de septiembre, 2015, de <http://auzoetaherriak.donostia.eus>.

Los resultados esperados por la sociedad Donostialdea sobre la gestión democratizadora ha abierto el debate de cómo hacer viable el presupuesto participativo tanto para el ayuntamiento como para la sociedad. El debate acerca del presupuesto participativo se centra principalmente en las prácticas concretas que promuevan la proliferación de resultados públicos cónsonos con las expectativas sociales e institucionales.

Las prácticas del presupuesto participativo en San Sebastián se fundamentaron en 4 faces⁴⁴¹⁴⁴² las cuales son:

⁴⁴⁰ Genro, T. y Souza, U. (1990; p.16) *“Este nuevo centro de decisiones, que incidió directamente sobre el tipo y la pertinencia de las inversiones públicas, fue fundamental para generar una distribución de los recursos y contribuir a la socialización de la política”.*

⁴⁴¹ Las etapas o fases de los procesos presupuestario participativo, no es un modelo rígido, se debe ajustar según las condiciones en cada municipalidad, Rodríguez R., J. (2007; p.93).

FASE 1: El Gobierno Municipal presentó la situación de las propuestas realizadas en 2012 en las reuniones realizadas en cada barrio y pueblo.

FASE 2: Las asociaciones vecinales y las personas residentes en los barrios y pueblos hablaron sobre el análisis de su entorno y concretaron las propuestas realizadas, realizando una lista según sus prioridades.

FASE 3: Durante el verano el Ayuntamiento analizará en profundidad las propuestas realizadas por la ciudadanía desde un punto de vista político y técnico, y dicho análisis contará con el correspondiente seguimiento y contraste en los encuentros entre asociaciones vecinales.

FASE 4, El Gobierno Municipal dará una respuesta pública a las propuestas: las propuestas consideradas factibles se reflejarán en las propuestas presupuestarias de 2015 y se indicará el modo de ejecución de las propuestas que no precisen ningún gasto.

Las fases planteadas se desarrollan en función a un esquema progresivo que podríamos calificar de información, consulta y decisión Calvo V., J. (2011; p.87). Una vez aprobado el presupuesto participativo por el Pleno Municipal, se elaboró el programa de desembolso, el cual debe ser ejecutado, evaluado y controlado según las pautas señaladas en el mismo proceso de formulación del presupuesto participativo.

En suma, el presupuesto participativo en San Sebastián representa el inicio de una nueva forma de gestión en el ayuntamiento, revitalizando las relaciones participativas entre el Estado y la sociedad civil e implantando las bases del futuro democrático esperado por la sociedad, Ganuza, Á. (2003;

⁴⁴² La información ha sido tomada el 2 de septiembre, 2015, desde <http://auzoetaherriak.donostia.eus>, estas son:

p.78). Para algunos de los actores políticos en Donostia el presupuesto participativo es solo un escalón más. Aunque como bien señala Ganuza, E. y Francés, F (2012; p.85) *“Es cierto que este escalón es cualitativamente distinto, al implicar un proceso de toma de dicciones”*.

7.2.4. La participación ciudadana en la Comarca de Karlsruhe (Landkreis Karlsruhe)

El ordenamiento municipal de Waden-Bütenberg sobre la participación ciudadana, está claramente definido y tiene un carácter transversal, ello plantea la necesidad de establecer una cooperación permanente entre las autoridades del municipio y sus ciudadanos. La ciudad abanico incorpora la participación como un valor cruzado para la creación, procesamiento, ejecución y evaluación de las políticas públicas.

La participación ciudadana en Karlsruhe, fue promovida por un interés dual entre el ayuntamiento y los ciudadanos quienes plantean permanentemente iniciativas de participación. Para canalizar estas iniciativas el gobierno local establece determinados criterios en el desarrollo de los diferentes procesos participativos.

La confluencia de iniciativas ciudadanas y gubernamentales, han contribuido en la creación de una atmósfera de cooperación y ayuda conjunta. La participación ciudadana en el municipio tiene como objetivo el mejoramiento del sistema representativo para la toma de decisiones municipales.

Aunque, como veremos, la puesta en práctica del diálogo entre los ciudadanos y el ayuntamiento de Karlsruhe estuvo marcado por un pasado de protestas y demostraciones, donde los ciudadanos impusieron sus voces

para lograr más participación bajo el nombre “*Soluciones Combinada*” (Kombilösung)⁴⁴³.

Esta iniciativa ciudadana, se debió a: “*El referéndum ciudadanos para la construcción del túnel ferroviario*” (Der Bürgerentscheid Stadtbahntunnel war). Dicho referéndum fue celebrado en octubre de 1996, luego de una polémica discusión el ayuntamiento a través de sus oficinas correspondientes sometieron a votación las sugerencias de los ciudadanos, a quienes se les preguntó “*¿Está usted de acuerdo en la construcción del túnel ferroviarios Kaiserstraße?*” Sí o No. Los resultados de dicha consulta estaban delimitados por el número de participantes que fue de un 45%, de los cuales aproximadamente un tercio de los ciudadanos con derecho a voto de Karlsruhe, es decir el 67% de los votantes rechazó la propuesta.

Posteriormente, y como continuidad del proyecto “*Soluciones Conjuntas*”, se creó en el año 2012 el proyecto denominado “*Decisiones Ciudadana Soluciones Combinadas*” (Bürgerentscheid Kombilösung), en el fueron implementadas diversas soluciones, donde los ciudadanos fueron nuevamente la figura principal, las cuales son: las numerosas construcciones, el tráfico ocasionado por el tranvía en el centro de la ciudad y el tráfico de automóviles en el Kriegsstraße. Es así como el ayuntamiento de Karlsruhe ha labrado poco a poco sus políticas de participación desde la ciudadanía.

Año tras año la ciudad abanico ha requerido una permanente participación ciudadana. En la actualidad, la ciudad propone un nuevo proyecto denominado “*City 2015 - Creación de un futuro juntos*” (City 2015 - Zukunft gemeinsam gestalten). En el marco de la celebración del aniversario 300.

⁴⁴³ Según datos suministrados por la empresa de Infraestructuras Ferroviarias Karlsruhe (Karlsruher Schieneninfrastruktur-Gesellschaft mbH - KASIG). El incremento de pasajeros en los diferentes medios de transporte públicos han sido progresivos y significativos. En 1985, los usuarios del tranvía era de 55 millones, para el 2003, alrededor de 100 millones en el 2008 se aproxima a la cifra de 170 millones y ya para el 2012 el incremento de 178 millones de pasajeros.

Karlsruhe se pretende para el 2015, implementar un proceso amplio de participación ciudadana, en ella, más de 500 ciudadanos interesados, comerciantes, asociaciones, organizaciones e instituciones, discutieron diversos temas de interés para la comunidad. La participación ciudadana “*City 2015 - Creación de un futuro juntos*” muestra una clara necesidad de participación, con el fin de implementar soluciones que generen cambios permanentes requeridos por la ciudadanía.

En el proyecto City 2015, se implementó un programa innovador en el área de la participación ciudadana denominado “*El Foros Ciudadano*” (Bürgerforum) el cual, hizo que los ciudadanos discutieran y compartieran un conjunto de iniciativas y propuestas, a partir de allí, se extrajeron conclusiones para el mejoramiento de la ciudad. Esta iniciativa de avance, incorporó una forma directa de participación ciudadana. El Foro ciudadano, es sin duda una importante referente, debido a que el mismo ha sido aplicado posteriormente con resultados de éxito.

Otras iniciativas que quisiéramos resaltar, son los proyectos “*Caso por Caso*” (Fall zu Fall) y “*Únete a la conversación*” (Das Mitreden der Bürgerschaft)⁴⁴⁴. En ellos se realizaron diversos encuentros, donde ha confluído la lógica, el conocimiento y la reflexión, los resultados obtenidos, permitieron establecer decisiones que superaron las expectativas esperadas. No obstante, el ayuntamiento desde el año 2014 ha implementado diversos procesos de participación de los cuales, se obtuvieron soluciones adaptativas a las exigencias ciudadanas⁴⁴⁵. En efecto, se pudo demostrar que la participación es un instrumento de inclusión que promueve la pluralidad y la asertividad en la toma de decisiones. Aunque, no siempre es lo que se

⁴⁴⁴ Neppl, M. (2015; p. 113) El “Únete a la conversación” permite que los ciudadanos de la jurisdicción de Karlsruhe pongan su puntos de vista sobre los problemas locales en los procesos de toma de decisiones, y para ello tienen derecho a voz en el consejo de la comisión. Con la visión de Karlsruhe 2015 la cual se basa en una mayor transparencia y participación de los ciudadanos en lo público.

⁴⁴⁵ El desarrollo de la participación ciudadana en Karlsruhe tiene como responsables en su planificación e implementación a los diversos departamentos del ayuntamiento los cuales han sido establecidos para tal fin.

quiere, el surgimiento de situaciones adversas han marcado en Karlsruhe grandes preocupaciones.

La situación económica mundial ha traído consigo efectos indirectos para la ciudad de Karlsruhe. En los últimos años la estadística demográfica ha aumentado significativamente. En la ciudad abanico viven cerca de 41.000 personas de más de 150 naciones de todo el mundo. A consecuencia de la crisis mundial, Alemania se ha convertido en el segundo destino migratorio por detrás de EEUU. Según datos presentados por Nohlen, D. (2012; p.20) la inmigración en parte es buena para la economía alemana y para el enriquecimiento cultural del país, aunque señala el autor, existe un descontento generalizado en los Alemanes debido a que los inmigrantes reciben más de lo que aportan.

Dada esta situación, se hacen presente iniciativas gubernamentales de integración y diálogo a través de la participación, disminuyendo los efectos nocivos de la crisis. Apoyándonos en lo señalado por la Oficina de Integración en Karlsruhe (2014; p.9). *“La integración es también un tema transversal que todas las áreas de los ámbitos políticos municipales. Con respecto a varios temas y por lo tanto deben fortalecer la participación de los residentes en Karlsruhe con antecedentes de inmigración en todos los niveles”*. En esta reflexión podemos ver que existe una gran iniciativa a la apertura cultural incorporando un liderazgo de grupo, basado en un modelo más democrático donde los ciudadanos son parte sin importar su origen.

A partir de la consolidación de propuesta desarrollada por la Oficina de Desarrollo de la Ciudad de Karlsruhe denominada *“Concepto de participación pública sistemática en Karlsruhe”* (Konzept zur systematischen Bürgerbeteiligung in Karlsruhe), nos permite observar la confluencia de intereses en el fortalecimiento de la democracia representativa y la modernidad del estado democrático. A ello debemos sumar la reforma de la ley en el año 2012, la cual permite que se generen

cambios sustanciales en la calidad de vida de sus habitantes, posibilitando el establecimiento de una democracia representativa mejor que los intentos anteriores.

“Además de la aceptación de las decisiones generada por los ciudadanos, se estableció una mayor transparencia en los procesos y en el fortalecimiento de la participación cívica. Ello beneficia a los ciudadanos ya que proporciona base más amplia en la implementación de la participación, incorporando diferentes participantes ya sean las mujeres, hombres, inmigrantes, jóvenes y mayor”. Oficina de Desarrollo de la Ciudad de Karlsruhe (2012; p.5).

- *Toda regla tiene una excepción*

Al acercándonos al contexto sociopolítico e institucional de Karlsruhe nos revela que existe una predisposición social, política e institucional a la participación. Siendo esta, determinada por factores contextuales que definen el grado de participación.

A sido recurrente entre las personas entrevistadas que la participación individual en Karlsruhe tiene una influencia importantes en el contexto económico. Pudimos comprobar a través de la pregunta *¿Qué motiva a la participación en las diferentes comunidades en Karlsruhe?*, que:

“El aspecto económico, educativo y comunicacional entre las autoridades y los ciudadanos”. Por ende, y en relación con lo señalado por los entrevistados, podemos indicar, que las comunidades con mayores recursos económicos, comunicacionales y educativo serán las que presenten mayores niveles de participación”, Entrevista grupal N° 3 (5 de agosto de 2015).

Aunque, - *toda regla tiene una excepción* -, según lo observado en el campo de estudio, se pudo conocer que:

“Existían grupos de participación ciudadana llamados “Picnic” que, no tenían mucho que ver con las decisiones del ayuntamiento y solo cuentan con sus recursos propios para realizarlos [...], preguntando un poco más, nos manifestó que: son grupos que se reúnen con el fin de ayudar sobre los problemas menos importantes de la comunidad [...] como los presentes en la ancianidad, la juventud y entre otros temas pequeños que afectan a la comunidad.”, Nota de campo N° 8 (2 de agosto de 2015)

En una de las mesas de participación como se le suelen llamar, encontramos que es recurrente entre los entrevistados la polémica sobre la poca importancia que el ayuntamiento en ocasiones da a las opiniones de los ciudadanos, a este respecto uno de los participantes manifestó que:

“[...] la comunicación no es permanente y en muchos casos las ideas desarrolladas en las reuniones son desconocidas por los políticos”. Entrevista grupal N° 3 (5 de agosto de 2015).

En palabras aclaratorias de Nohlen, Dieter. entrevista personal, (03 de agosto de 2015) “En Alemania las decisiones son consensuales, dependen en gran medida de lo que digan las instituciones”.

- *Ni tanto, ni muy poco*

Igualmente pudimos comprobar que no es conveniente mantener una comunicación tan directa con el gobierno, ya que dificulta la implementación y desgasta a los grupos de participación, -*ni tanto, ni muy poco*-. Existen ciertos consensos entre los entrevistados sobre la importancia del dialogo, el cual requiere de ciertas condiciones básicas, tales como: interlocutores que

promuevan y faciliten el diálogo; definir claramente las bases comunes del diálogo; el respeto a las diferentes opiniones; y la comunicación debe ser tratada como una decisión personal y no como un hecho obligado.

La acción comunicacional entre el ayuntamiento de Karlsruhe y sus ciudadanos, está representado por la literatura en referencia. La Oficina de Desarrollo Urbano del ayuntamiento cuenta con diversos mecanismos que facilitan la interacción con las comunidades sobre temas de participación y gestión urbana⁴⁴⁶.

Hablar de comunicación, nos implica reafirmar la importancia del conocimiento distribuido, construido desde un aprendizaje dialógico⁴⁴⁷. Hemos mencionado en los capítulos anteriores que la base fundamental del liderazgo distribuido se encuentra en los aspectos cognitivos y comunicacionales de la participación. Es significativo el hecho de que constantemente ha sido mencionado por los entrevistados la importancia que tiene el nivel de educación en la participación.

“[...] son planteamientos que tienen una importancia significativa para que el ayuntamiento considere su aplicación, ello se debe a que los ciudadanos tienen el conocimiento y la experiencia sobre los problemas particulares. [...] los ciudadanos poseen la información sobre el inicio del problema, la ubicación, las posibles soluciones, las personas afectadas, los factores que pueden intervenir en el problema, las personas o persona que ocasionan el problema o que tiene una solución.”, Fulda, Ch. entrevista personal, (17 de julio de 2015).

⁴⁴⁶ Los mecanismos encontrados estaban representados en principio por la página Web <http://www.karlsruhe.de>. Asimismo, a través del correo electrónico buergerdienste@oa.karlsruhe.de o por cartas a la dirección “Stadt Karlsruhe, Ordnungs- und Bürgeramt, Bürgerbüro Süd, Steinhäuserstr. 22, 76124 Karlsruhe”.

⁴⁴⁷ Flecha R. y Miquel V. (2001; p.325) “**El aprendizaje dialógico** recoge los diferentes contextos de aprendizaje, y mantiene como principio del aprendizaje la interacción, superando tanto el individualismo como el colectivismo, y venciendo la segregación a la que no han podido hacer frente otros tipos de enseñanza.”

Lo antes reseñado nos permite comprobar, que este tipo de medidas nos conlleva a una mejora percepción de la importancia que tienen la comunicación en las comunidades, sin embargo, y siendo que la colaboración es voluntaria, deben ser tomadas en cuenta algunos factores como la educación y la economía que limitan la participación. Según los entrevistados se pudo conocer que:

“[...] Las comunidades que tenían menos educación y menos recursos económicos se involucraban mucho menos que los sectores o comunidades que tenían más recursos”, Entrevista grupal N° 3 (5 de agosto de 2015).

Creemos que es importante la implementación de cursos de formación para dar respuesta a las necesidades de las comunidades y no de unas pocas, es decir, de lo que se trata es de facilitar los medios y no ignorar la situación. La fuerza grupal que adquiere la formación en los Stakeholders es significativa. Como un dato referencial a lo señalado queremos apoyarnos en Robert D. Putnam (ed.) quien indica que:

“De las cuatro categorías de niveles de estudios, las intermedias parecen mantener correlaciones favorables más fuertes con la participación. Las personas que han concluido solo la educación obligatoria secundaria, y las que han acabado el bachillerato parecen participar y estar afiliadas en menor grado que quienes han concluido una carrera universitaria o de escuela técnica. Quienes poseen estudios superiores parecen tener en cuenta otros factores, como los costos de oportunidad de la participación”, Putnam, R. D. (ed.) (2003; p.233).

Según un estudio realizado en Alemania por Claus Offe y Susanne Fuchs se indican que “Una reserva elevada de capital social fomentará los logros económicos y la calidad del funcionamiento

político-administrativo. Ello significa que sin unas existencias importantes de capital social no será posible una administración eficiente y económicamente productiva". Putnam, R. D. (ed.) (2003; p.257).

Esto nos permite considerar que los objetivos van más allá de un simplemente participar, es en sí, concebir la diversidad de conocimiento como fuente de aprendizaje para establecer un trabajo más colaborativo entre los diversos integrantes de las comunidades y una motivación voluntaria que integre a otras personas y comunidades en una *Participación Ciudadana Distribuida (PCD)*.

Por otra parte, a través de las notas de campo y de las entrevistas se pudo conocer que la sociedad en Karlsruhe mantiene una lucha constante por el predominio de prácticas sociales, las cuales están representadas por la forma proactiva de sus ciudadanos, la voluntariedad en participar y las estrategia de relación con el gobierno. Las ventajas de estas prácticas sociales, se combinan con los beneficios comunitarios, con la eficiencia y efectividad de una gestión sostenible.

- *Buscando respuestas: Experiencias y vivencias de la participación ciudadana en Karlsruhe*

La participación en la ciudad abanico, tiene un amplio significado de democracia participativa. Las personas entrevistadas concuerda con que la participación es una necesidad social, que se abre pasos en un contexto político social particular. Existe en la ciudad una entramada complejidad de situaciones con distintas características sociales, distintos actores, intereses, argumentos, recursos, consenso limitado y ambigüedades que definen la participación.

Es cierto, que para los grupos de participación en Karlsruhe, el término *participación* se asocia en un primer momento, a cuestiones relacionadas con las elecciones. También suele asociarse con aspectos meramente institucionales de la misma (funciones gubernamentales previamente establecidas o contenidas en la agenda política de los alcaldes). Sin embargo, como veremos, el ayuntamiento de Karlsruhe está enfocado en la auto-determinación de los ciudadanos para la participación. La voluntariedad ciudadana se convierte en una connotación social que van más allá de la pura iniciativa individual⁴⁴⁸.

A partir de las entrevistas realizadas a los responsables del proyecto *Futuro Quartier*, así como a una buena parte de los miembros de los diferentes grupos de participación y representantes políticos de la región encontramos una concepción de la participación que incorpora elementos vinculantes desarrollados para la presente investigación. Podemos a su vez resaltar, el hecho evidente en la concepción general de la participación que se presenta como una estrategia situacional de las políticas locales apropiadas para mantener un diálogo permanente entre el gobierno, las instituciones no gubernamentales y la sociedad civil:

“La participación, significa incorporar las opiniones, iniciativas o ideas de la sociedad en determinados procesos de toma de decisiones, las cuales pueden ser o no aceptadas por los Concejales ni el Alcalde, ello se corresponde a que los ciudadanos poseen el conocimiento sobre la situación real. La participación ciudadana es muy importante porque permite planificar en función del conocimiento y de los argumentos de muchos, permite realizar rápidas modificaciones de los planes o proyectos sociales”, Fulda, Ch. entrevista personal (17 de julio de 2015).

⁴⁴⁸ La iniciativa que se origina en la ciudad de Karlsruhe es sentarse juntos para desarrollar ideas nuevas he innovadoras. (Diferentes ciudadanos, notas del diario de campo)

“[...] los ciudadanos solo necesitan una razón que los organice y les de forma, para que se den ideas y opiniones, es en ese momento que se da la participación”, Parodi, O. entrevista personal (14 de julio de 2015).

“La participación ciudadana es muy importante en los planes del municipio. Desde el inicio de las decisiones o proyectos el ciudadano puede aportar ideas creativas muy importantes, la configuración de una buena participación ciudadana en Karlsruhe está dada por la motivación individual de los ciudadanos en participar”, Fischer, Dr. E. entrevista personal (06 de agosto de 2015).

Pareciera ser según lo antes expuesto que la participación ciudadana tiene un fuerte origen en un hecho situacional particular, donde el contexto aporta los factores que configura el inicio de una sinergia motivada en la sociedad. De este modo, consideramos que la participación ciudadana en Karlsruhe, se enmarca en acciones sociales propugnada por interés común inherente al contexto que motivando la asociación por afinidad. Desde esta perspectiva contextual queremos resaltar lo señalado por Nohlen, Dieter. entrevista personal (03 de agosto de 2015) quien señala que *“El contexto influye en la realización de las preferencias”*.

Desde hace algunos años el ayuntamiento de Karlsruhe ha trabajado en la promoción de la participación de los ciudadanos y las comunidades en el procesos de desarrollo sostenible. No obstante, la forma que adquiere esa participación en la práctica es muy diversa, según información obtenida de Fulda, Ch. entrevista personal (17 de julio de 2015) *la participación ciudadana en el ayuntamiento de Karlsruhe está dada en dos tipos formal e informal.*

“En el casos de la participación puramente formal, se pueden diferenciar dos formas de participación, la primera, da lugar a una

relación electoral y la segunda se corresponde a un planteamiento concreto elaborados por el ayuntamiento donde el ciudadano puede tener un espacio para la expresión de algunas ideas u opiniones, evaluadas, procesadas y aprobadas por el ayuntamiento, para posteriormente ser insertadas en los diferentes proyectos”, Fulda, Ch. entrevista personal (17 de julio de 2015).

“En el caso de la participación informal, se corresponde a las iniciativas ciudadanas en sí, aunque las mismas no han sido planificadas por la administración pública local, son aceptadas y sometidas a consideración según las prioridades que el ayuntamiento pose”, Fulda, Ch. entrevista personal (17 de julio de 2015).⁴⁴⁹

Lo antes indicado concuerda con lo que hemos desarrollado en el Capítulo III, Sección 3.1.3 en relación, a la ejecución de las funciones públicas del ayuntamiento desarrollados por grupos formales e informales legalmente establecidas. Las practicas de participación ciudadana en el ayuntamiento de Karlsruhe, fortalece los valores institucionales y a su vez, da soluciones asertivas a los problemas existentes en la comunidad⁴⁵⁰.

Pudimos corroborar *in situ* la disposición del ayuntamiento en la conformación espontánea de grupos informales, lo cual, representaron un liderazgo más participativo y autentico en la ciudad. los antes señalado concuerda con el Capítulo V, Sección 5.5.2. sobre “*La interacción del liderazgo formales e informal provee soluciones adaptativas a las necesidades de la sociedad*”. Por lo tanto, consideramos que el ayuntamiento de Karlsruhe implementa una participación que promueva la conformación

⁴⁴⁹ *Para el ayuntamiento de Karlsruhe es importante facilitar los espacios necesario para que los ciudadanos ejerzan sus derechos”, afirma (Fulda, Ch. entrevista personal, 17 de julio de 2015).*

⁴⁵⁰ De acuerdo a lo indicado (Fulda, Ch. entrevista personal, 17 de julio de 2015). Los ciudadanos poseen la información necesaria sobre la situación en sí, las posibles soluciones, las personas afectadas, los factores que pueden intervenir en el problema, etc.

de un liderazgo de grupo, capaces de enfrentar las situaciones que atañe a la comunidad.

Según algunos argumentos obtenidos de las entrevistados, la participación ciudadana normalmente se promueve solo en una lógica del costo beneficio. A pesar de ello y según lo percibido en el campo de trabajo, consideramos que, el sustento de la participación ciudadana en Karlsruhe se corresponde a un contexto participativo más **abierto, libre y accesible**, es decir, no se establece en ninguna norma la obligatoriedad a la participación, es siempre de forma voluntaria, Fulda, Ch. entrevista personal, (17 de julio de 2015).

“La motivación de los ciudadanos esta representada de dos formas, la primera y más importantes es la relación del ciudadano o ciudadanos con la situación en concreto, y la segunda esta dada por el tamaño y los recursos de un proyecto en concreto”, Fischer, Dr. E. entrevista personal (06 de agosto de 2015).

“La voluntariedad de los ciudadanos en el proceso de participación en el Foro Ciudadano está representado por una decisión individual de participación. Instaurada a través de preguntas abiertas donde los ciudadanos exponen una idea en concreto y otra, en ideas o temas definidas por la coordinación de las mesas de discusión”, Waitz, C. entrevista personal (17 de julio de 2015)

Estas consideraciones, nos permiten entender las discrecionalidad de la participación sobre todo en el plano social, donde intervienen aspectos contextuales que requieren de una motivación bidireccional del ayuntamiento a la sociedad y de la sociedad al ayuntamiento⁴⁵¹. Pero aquí queremos hacer hincapié en la importancia que tienen los canales de

⁴⁵¹ En relación con la **bidireccionalidad** que requiere la participación, hemos señalado en el Capítulo IV, Sección 4.2 que “La incorporación de mecanismos de participación establece una estrategia comunicacional efectiva, por ende, consideramos que la participación ciudadana no debería ser una figura aislada, sino una forma de interacción bidireccional que integra a grupos de participación o stakeholders en las gestiones gubernamental”.

comunicación en la bidireccionalidad. Según los entrevistados el gobierno mantiene diferentes canales comunicacionales que disponen los ciudadanos, para establecer un diálogo permanente con el ayuntamiento.

*“La participación ciudadana, puede darse a través de diferentes medios o canales, tales como: cuestionarios, grupos de trabajos, de forma abierta (carta o escritos) y el Internet, la **red virtual** permite superar las fronteras comunicacionales y llevarlos a un plano más amplio, es decir se multiplican los canales comunicacionales. Fulda, Ch. entrevista personal (17 de julio de 2015).*

La incorporación de la Web 2.0 al proyecto *Futuro Quartier*, proporciona a los ciudadanos un intercambio permanente de información que la detenta; un conjunto de detalles, ideas, argumentos y discrepancias que delinea y configura soluciones y decisiones de forma asertiva y en un tiempo más real, lo que concuerda con los elementos vinculantes de efectividad y eficiencia. En Karlsruhe el intercambio de información se da desde la perspectiva que avanza en un modelo participativo con mayor influencia social.

7.2.4.1. *Marco regulatorio de la participación en Karlsruhe*

Karlsruhe forma parte al igual que muchos municipios alemanes de un modelo participativo llamado *modernización participativa*. Con este modelo, la participación ciudadana adquiere nuevas formas: más activa, más directa y sostenible. Estas nuevas formas se fundamentan en el ordenamiento jurídico, donde se establecen los derechos y deberes que tienen todo los ciudadanos como las autoridades políticas en materia de participación⁴⁵².

“El sistema Jurídico alemán se basa en el llamado modelo continental que hunde sus raíces en el Derecho Romano. En el

⁴⁵² Como apartado queremos señalar, que debido a la confusión que generan algunos símbolos jurídicos alemanes a la hora de traducirlos, hemos considerado prudente utilizar los símbolos originales como: § que significa (artículo).

prima la ley escrita – las leyes- y en ello coincide con el ordenamiento jurídico español”, Várelas S., M^a. J. (2013; p.8).

El ordenamiento jurídico de la participación ciudadana en Alemania se representa jerárquicamente por una supremacía constitucional. Dicha Constitución o Ley Fundamental (LF) hace referencia a la participación no electoral de forma muy ambigua, ello genera una gran confusión^{453 454}. Ciertamente el entramado constitucional en Karlsruhe, no parece ser muy amplio, esto se debe, a la forma en que los alemanes toman la participación ciudadana.

Continuando con el orden de ideas, los ciudadanos en Karlsruhe como en el resto de Alemania, sus organizaciones y sus estados confederados, se rigen bajo la encomienda constitucional⁴⁵⁵, ello permite que se instaure el Estado de Derecho en todos los Estados Federados. Apoyándonos en palabras de Várelas S., M^a. J. (2013; p.8) *“La República de Alemania como Estado de Derecho se rige por una Ley Fundamental (Grundgesetz GG), que actúa de Constitución y desarrolla la idea del Estado social”*. Estos señalamientos se corresponden a los *“Fundamentos del orden estatal, derecho de resistencia”* establecidos en el §20 GG, el cual, indica que:

“(1) La República Federal de Alemania es un Estado federal democrático y social. (2) Todo poder del Estado emana del pueblo. Este poder es ejercido por el pueblo mediante elecciones y votaciones y por intermedio de órganos especiales de los poderes legislativo,

⁴⁵³ La ley fundamental es el marco de referencia cuando al hablar de democracia participativa se refiere.

⁴⁵⁴ La poca claridad constitucional sobre la participación ciudadana no electoral, nos muestra una problemática existente a la hora de analizar constitucionalmente la democracia participativa o directa. Según Beck, K. und Ziekow, J. (ed.) (2011; p.23). *“La Ley Fundamental es la negación institucionalizada de la responsabilidad civil, directa ... para el conjunto del Estado constitucional democrático”*.

⁴⁵⁵ Várelas S., M^a. J. (; p.8) *“La Republica Federal de Alemania como estado de Derecho se rige por una Ley fundamental (Grundgesetz), que actúa de Constitución y desarrolla la idea del Estado social. Alemania, como Estado Federal, dispone sobre un repertorio legislativo de más de 4000 leyes de Derecho federal, complementadas por la legislación de cada estado (Bundesland)”*.

ejecutivo y judicial. (3) El poder legislativo está sometido al orden constitucional; los poderes ejecutivo y judicial, a la ley y al Derecho. (4) Contra cualquiera que intente eliminar este orden todos los alemanes tienen el derecho de resistencia cuando no fuere posible otro recurso”.

En este mismo contexto constitucional, la participación ciudadana se corresponde al acto de comunicar y de intercambiar información, aunque, ello no alude, a la toma de decisiones, al derecho decisorio del ciudadano común. A este respecto, el §5 GG señala la “*Libertad de opinión, de los medios de comunicación, artística y científica*”⁴⁵⁶. Este artículo es complementado por el §8 GG referente a la “*Libertad de reunión*”⁴⁵⁷. La libertad de opinión y de reunión son por definición la forma universal, plural y constitucional más clara que tiene la participación ciudadana en Alemania, pero, solo en la medida en que se configuran como opinión y hecho público. En referencia a lo señalado por Fernández S., F. (ed.) (2008; p.221) quien indica que, “*El artículo 5 y 8 de la Ley Fundamental (opinión, prensa, reunión y manifestación), como <bases funcionales de la democracia> que complementan la forma del <nivel> de la actividad y participación ciudadana desde la cláusula de la dignidad del hombre*”.

“Las libertades de expresión, reunión y prensa, incluyendo el derecho de disentir legalmente de la política gubernamental, son

⁴⁵⁶ El § 5 de la Constitución Alemana “*(1) Toda persona tiene el derecho a expresar y difundir libremente su opinión oralmente, por escrito y a través de la imagen, y de informarse sin trabas en fuentes accesibles a todos. La libertad de prensa y la libertad de información por radio, televisión y cinematografía serán garantizadas. La censura está prohibida. (2) Estos derechos tienen sus límites en las disposiciones de las leyes generales, en las disposiciones legales adoptadas para la protección de la juventud y en el derecho al honor personal. (3) El arte y la ciencia, la investigación y la enseñanza científica son libres. La libertad de enseñanza no exime de la lealtad a la Constitución*”.

⁴⁵⁷ El § 8 de la Constitución Alemana “*(1) Todos los alemanes tienen el derecho de reunirse pacíficamente y sin armas, sin notificación ni permiso previos. (2) Para las reuniones en lugares abiertos, este derecho puede ser restringido por ley o en virtud de una ley*”.

<indispensables para el descubrimiento y difusión de la verdad política>, Elster, J. y Slagstad, R. (2012; p.359)

Basados en los anteriores artículos constitucionales, se establece en el Código de Construcción el Capítulo 1, §3 BauGB la participación de los ciudadanos en los proyectos a ser desarrollados en las comunidades, incorporando a los niños y jóvenes como parte de la opinión pública. El sistema legal incorpora varios métodos para la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones para la preparación de planes y proyectos públicos (ver §3 BauGB), Beck, K. und Ziekow, J. (ed.) (2011; p.23).

Continuando con las disposiciones constitucionales, el §28 (2) GG hace mención a la “*Garantía federal de las Constituciones de los (länder), garantía de la autonomía municipal*”. Se expresa que se debe garantizarse a los municipios el derecho a regular bajo su propia responsabilidad, dentro del marco de las leyes, todos los asuntos de la comunidad local. Esto autoriza a los *länder* para que legislen en función a sus prioridades y necesidades regionales. A su vez, el mismo § 28 señala que los *länder* tienen dentro del marco de sus competencias legales el derecho de autonomía administrativa⁴⁵⁸.

Con respecto al texto constitucional, la primera observación, es que los artículos de dicha Carta Magna no señalan el hecho participativo de forma concreta. Esto crea una diferencia notable con la constitución española, donde se expresa claramente la figura de la participación ciudadana no electoral. A pesar de ello, en Alemania la Ley Fundamental apuesta por un marco legal más regional, que incorpora procesos participativos formales

⁴⁵⁸ Las fórmulas legales diseñan una estructura de cumplimiento obligatorio para los ayuntamientos en virtud de sus leyes y competencias locales. La promoción de competencias democráticas mediante la participación de los ciudadanos se une a una gran importancia a los conceptos de gobernanza participativa, eck, K. und Ziekow, J. (ed.) (2011; p.66).

reglamentados y coordinados institucionalmente, según la Ley Regional de Baden-Württemberg (LRBW) (*Gemeindeordnung für Baden-Württemberg*).

Queremos señalar en este punto, que los derechos constitucionales señalados, se rigen a través de la Corte Constitucional Federal (*Bundesverfassungsgericht*), la cual, tienen su sede en la misma ciudad de nuestro caso de estudio *Karlsruhe*. Por su parte, los Estados Federales *länder* como es el caso de Baden-Württemberg son descentralizados, deciden sobre materias como la seguridad interior (política y régimen local), la enseñanza y la cultura, entre otras, Várelas S., M^a. J. (2013; p.9).

La participación ciudadana es considerada por el Gobierno Regional de Baden-Württemberg como la regla y no como la excepción⁴⁵⁹. En otras palabras, se establece en la Ley Regional (*Gemeindeordnung für Baden-Württemberg GemO*) tanto el derecho como el deber de participar en los asuntos del Estado.

La participación ciudadana adquiere un mayor interés en la Ley Regional de Baden-Württemberg este instrumentos jurídicos permite la implementación de modelos democráticos más activos y participativos. El sistema legal contempla varios métodos para la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones gubernamentales, los cuales son desarrollados según los planes del Estado, Beck, K. und Ziekow, J. (ed.) (2011; p.23). En la Sección 3 GemO sobre “*Los Residentes y Ciudadanos*”, se contempla:

“Según el §10 GemO (1), se consideran residentes o habitantes aquellas personas que su domicilio se encuentra en una demarcación geográfica, es decir que vive en la comunidad⁴⁶⁰. A si

⁴⁵⁹ Ver el portal de Internet de Baden-Württemberg <https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/themen/buergerbeteiligung/>

⁴⁶⁰ La participación ciudadana es un proceso social netamente geográfico, puesto que se circunscribe por ley a un espacio territorial específico. Desde esta consideración el ayuntamiento de Karlsruhe lleva implícita la participación ciudadana como funciones comarcales de bienestar social.

mismo, el numeral (2) señala que las comunidades se crean según sus capacidades para el bienestar económico, social y cultural de sus ciudadanos y de las instituciones públicas que los representan, haciendo uso de ellas en condiciones de igualdad”.

La Ley regional de Baden-Württemberg le otorga a la participación ciudadana un carácter de obligatoria, ello está señalado en el §15 GemO, el cual señala que:

“(1) Los ciudadanos tienen el deber de hacer trabajo voluntario en la comunidad a aceptar (una opción en la obra voluntaria municipal o local, y una orden para ser voluntario de participación) y participar en dichas actividades durante el período especificado. (2) El Consejo ordenó a los ciudadanos al voluntariado; el orden puede en cualquier momento ser retirada. Con la pérdida de los derechos civiles termina cada actividad voluntaria”.

El incumplimiento hace la excepción de ley, ya que el legislado no separa la participación ciudadana del servicio social, ambos son considerados como un servicio voluntario. El incumplimiento de este servicio voluntario es sancionado según el §16 GemO. Previa observancia del debido proceso, el incumplimiento del artículo señalado, será sancionado según el numeral (3) *“El consejo puede un ciudadano que se niega el trabajo voluntario sin una buena razón o renunciar, imponer una multa de hasta 1.000 euros. [...]”.*

Además de la configuración de la figura de trabajadores voluntario, se establece en el §17 GemO la responsabilidades que recae sobre las personas que ejecutan estos trabajos voluntarios, trabajos que deben ser realizados con ciertos principios como: desinteresada, responsable, confidencial, respetuosa, etc. En caso de ser requerido los ciudadanos que realizan los trabajos voluntarios podrán se excluidos según el §18 GemO, las personas que no puedan participar por las razones señaladas en los numerales del

mismo artículo, deberá cumplir con lo aquí señalado. Aunque, los trabajos son voluntarios, pueden darse hechos compensables, según el §19 la compensación por los trabajos voluntarios pueden generar el reembolso por gasto o pérdida de ingresos y por condiciones especiales que, sean consideradas por las autoridades como reembolsables (gastos de viaje, comida, hospedaje, etc.).

Los procesos participativos desde su inicio hasta su fin deben ser informados y comunicados a la ciudadanía, ello según las disposiciones del § 20 GemO, el cual indica que:

“(1) El Consejo informará a los residentes por el Alcalde en los asuntos trascendentales generales de la comunidad y asegura la promoción del interés general en la gestión del municipio. (2) En el caso de los planes importantes y proyectos de la municipalidad, la habitación de inmediato o se están desarrollando importantes o afectar el bienestar económico, social y cultural de sus ciudadanos sostenibles, las personas se les debe enseñar lo antes posible en los fundamentos, así como los objetivos, propósitos y efectos. Si se trata de una necesidad particular, a la población en general la oportunidad de comentar se le dará. Normas sobre una participación formal o la consulta no se verán afectados”.

El §20a GemO establece que, las comunidades podrán reunirse para discutir aquellos asuntos que le sean comunes, en caso e no ser impulsada por los mismos ciudadanos, el alcalde o el consejo local, quienes pueden convocar a reuniones públicas para discutir asuntos relacionados con las comunidades y cualquier otro tema de interés que pueda ser relevante para los habitantes del municipio. Estas reuniones serán programadas y desarrollada en función a los numerales (1) y (2) del presente artículo.

En caso de ser requerido los ciudadanos podrán en función del § 20b GemO solicitar al consejo local, que sean abordados asuntos particulares. Estos asuntos deben ser presentados por escrito según lo establecido en la Ley de Procedimiento Administrativo. El Consejo o el Comité deliberativo tiene tres meses para emitir una respuesta a la solicitud. Otra de las formas que tiene la ciudadanía para expresar su opinión, es a través del referéndum o la iniciativa ciudadana señalados en el §21 GemO el procedimiento para impulsar estos mecanismos de participación serán regulados según los numerales y las leyes señaladas en el mismo artículo.

En la búsqueda de una mayor participación, el Consejo de Ministros en el año 2012, aprueba la nueva *Ley para mejorar la participación pública y la unificación del proceso de aprobación de la planificación (PIVereinHG)*. Esta Ley tiene como objetivo, lograr que en los **grandes proyectos** cuenten con una participación plural y más fuerte. La ley unifica los acuerdos especiales de diversas leyes locales y en general, permite que los procesos de aprobación y desarrollo de proyectos sean fundamentalmente simplificados y acelerados.

Otra de las leyes que da espacio a la participación, es la *Ley para la igualdad de oportunidades y la participación de las personas de origen inmigrante en Baden-Württemberg*⁴⁶¹. Esta Ley permite la apertura de las fronteras culturales en la región, se fortalece con ello el reconocimiento y el respeto mutuo de la personas de diferentes orígenes facilitando la integración. Esta ley representa un gran adelanto en las políticas de participación e integración ciudadana en la región.

La apertura intercultural del gobierno regional persigue una mayor proximidad, capacidad de innovación y el mejor desempeño de la

⁴⁶¹ Ver La ley para mejorar la igualdad de oportunidades y la participación en Baden-Württemberg: (Gesetz zur Verbesserung von Chancengerechtigkeit und Teilhabe in Baden-Württemberg) <http://service-bw.de/zfinder-bw-web/showregulation.do;jsessionid=IAwUVkvt8IAgWGXS-FbnvCDT?regulationId=4867028>

administración pública en asuntos sociales. En su §2 se señala que “*Esta Ley tiene por objeto contribuir a la igualdad de participación de las personas con y sin antecedentes de inmigración en todos los ámbitos de la vida social para darse cuenta de las fronteras sociales y étnicas y de esta manera la coexistencia pacífica de personas de diferentes culturas y para asegurar la cohesión de la sociedad*”.

Es innegable, que tanto para la ciudad de Karlsruhe como para sus habitantes, es necesaria la conformación de nuevo municipio más democráticos y plurales. Para ello, se está implementando un marco legal amplio que facilita la participación ciudadana la cual es inherente a la propia esencia democrática del estado moderno y a demás, fundamentadas en las expectativas ciudadanas de un ayuntamiento más accesible, cercano y comprometido con el bienestar de sus ciudadanos⁴⁶².

7.2.4.2. *La política en la participación ciudadana de Karlsruhe*

Alemania al igual que España cuenta con un sin número de partidos políticos. Aunque no siempre fue así, en la posguerra la Republica Federal Alemana contaba con tan solo un par de partidos políticos entre los cuales se encontraban: el Partido Social Demócrata Moderado (SPD), el Partido Cristiano Demócrata (CDU) entre otros⁴⁶³.

Después de la guerra y durante mucho tiempo SPD obtuvo la mayoría absoluta de los votos en Karlsruhe, representados por tres alcaldes (Hermann Veit, Friedrich Töpfer y Günther Klotz) quienes gobernaron hasta 1970, posteriormente, luego de una mala administración,

⁴⁶² Bentham, J. (2010; p. 50) “*El derecho municipal esa clase de derecho a la que los hombres en su discurso ordinario daría el nombre de Derecho sin más; la única clase quizás de todas ellas (a menos que se trate de la Revelación) en la que el nombre puede, con estricta propiedad, ser aplicado: en una palabra, aquella clase que vemos hacer en cada nación para expresar la voluntad de aquel cuerpo de ella que la gobierna*”.

⁴⁶³ Ware, A. (2004; p.94) “*Al principio de los ochenta surgía el partido Ecologista, los verdes*”.

representado por el exagerado gasto público, el cual era de unos 15 millones de marcos alemanes, ello provocó una gran decepción en la sociedad.

La presencia de un nuevo partido político significó un cambio de gobierno y de estrategias políticas, el alcalde Otto Dullenkopf fue el sucesor hasta 1986. A partir de la unificación alemana en 1990 surgen otros partidos políticos como los Verdes, la Lista Karlsruhe (JMS) y el Partido Pirata, aunque los mismos no han tenido una gran representación en las elecciones locales de Karlsruhe, por ello se impuso el proyecto de gobierno propuesto por Gerherd Seiler y Heinz Fenrich del partido CDU quienes gobernaron hasta 1998.

Es hasta diciembre de 2012 que el partido CDU se mantenía en el gobierno a cargo de Ingola Reuther, quien fue remplazado por el candidato del partido SPD Frank Mentrup. El programa de gobierno del Alcalde Mentrup estaba fundamentado principalmente en la comunicación de los ciudadanos entre sí y con los expertos. Se dio un gran espacio a la participación ciudadana en asuntos de competencia gubernamentales como: pobreza, deporte (nuevo estadio de fútbol KSC) y infraestructura (vialidad, la construcción del segundo puente sobre el Rin y la construcción del tranvía), Patzer, G. (2014; p.203).

“En Alemania, la cultura política es más institucional. Los ciudadanos piensan que los errores provienen de las instituciones y no del individuo”, Nohlen, Dieter. entrevista personal, (03 de agosto de 2015).

La conformación de una política moderada permitió la reconstrucción constitucional. El trabajo conjunto de los partidos políticos dio entrada a la reconstrucción política y normativa de la República Federal Alemana, la permanente preocupación del surgimiento de los partidos extremistas, obligó a que muchos partidos dejaran de lado sus ideologías y se unieran por

una causa más que justificada⁴⁶⁴. Estas coaliciones electorales fueron determinantes en la conformación de nuevas ideologías políticas. La estrategia de los partidos políticos como la del SPD, se basaron en la captación de personas no sindicadas y a la creciente clase media transformando la ideología de los partidos, Ware, A. (2004; p.94).

“Los partidos participan en la formación de la voluntad política del pueblo. Su fundación es libre. Su organización interna debe responder a los principios democráticos. Los partidos deben dar cuenta públicamente de la procedencia y uso de sus recursos, así como de su patrimonio”, La Ley Fundamental de la República Federal de Alemania en su §21 numeral (1) GG.

Luego de un largo proceso de acontecimiento política, los legisladores se propusieron lograr una mayor descentralización y un equilibrio más dinámico que dé una mayor autonomía a los Länder y municipio⁴⁶⁵. Sin embargo, el proceso de la descentralización se dio como un esfuerzo del gobierno central para dar mayor legitimidad a la participación política y a su vez, lograr una mayor democracia en los Länder⁴⁶⁶.

“Debe garantizarse a los municipios el derecho a regular bajo su propia responsabilidad, dentro del marco de las leyes, todos los asuntos de la comunidad local. Las asociaciones de municipios tienen igualmente, dentro del marco de sus competencias legales y

⁴⁶⁴ Ware, A. (2004; p.94) En Alemania 1993, un movimiento de protesta denominado <En vez de un partido> obtuvo escaños en el parlamento provisional de Hamburgo.

⁴⁶⁵ Ley Fundamental de la República Federal de Alemania en su artículo 28 numeral 1 se señala que: “El orden constitucional de los Länder debe responder a los principios del Estado de Derecho republicano, democrático y social en el sentido de la presente Ley Fundamental. En los Länder, distritos y municipios, el pueblo debe tener una representación surgida de elecciones generales, directas, libres, iguales y secretas. En los distritos y municipios, de acuerdo con el Derecho de la Comunidad Europea, el derecho de votar y de ser elegido lo tienen también las personas que posean la nacionalidad de un Estado miembro de la Comunidad Europea”.

⁴⁶⁶ En relación con lo que la descentralización puede generar, si no se administra correctamente, indica (Nohlen, D. entrevista personal, 03 de octubre de 2015) la descentralización puede traer consigo un “clientelismo político”.

de acuerdo con las leyes, el derecho de autonomía administrativa. La garantía de la autonomía abarca también las bases de la propia responsabilidad financiera; estas bases incluyen una fuente tributaria que, junto con el derecho de fijar los tipos de recaudación, corresponde a los municipios y se rige por la respectiva capacidad económica”, La Ley Fundamental de la República Federal de Alemania en su §28 numeral (2) GG.

“(1) Los ciudadanos tienen derecho a votar bajo la ley para las elecciones municipales y tienen el derecho a votar en cualquier otro asuntos de la comunidad. (2) Se excluyen del derecho de voto y el derecho a votar son los ciudadanos”. Ley Regional (Gemeindeordnung für Baden-Württemberg GemO) en la Sección 3 GemO § 14.

La participación ciudadana juega un papel fundamental en las estrategias políticas de descentralización en Karlsruhe, los ciudadanos perciben la política como una función más responsables y ajustada a un valor común o más general. La notas de mi trabajo de campo y las entrevistas ponen de relieve una realidad de la participación más coherente con las necesidades y principios esperados por la sociedad, es así como se ha logrado una mayor legitimidad política y una mayor descentralización.

“El gobierno ha establecido los medios necesarios para aplicar una política de futuro. Debido a que es un activo para la política cuando la gente se incorpora. A veces, es agotador y no siempre satisfacer a todos. Pero al final, más voces asegura que los ciudadanos estén mejores informados, aportar nuevas ideas y ganar la aceptación general de las decisiones políticas”, tomado el 2 de junio, 2015, desde <https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/themen/buergerbeteiligung.com>

Desde esta perspectiva, consideramos que los diferentes representantes políticos en Karlsruhe a través de la descentralización fortalecen la democracia representativa y definen el rol que cada actor ya sea en la ciudadanía o en la política jugarán en el futuro.

En una reunión comunal, uno de los participantes señala que:

*“[...] existen pocos casos de participación a través de los partidos políticos, pero los partidos políticos se han sumado a las iniciativas populares de participación [...], ‘acota el participante’, puede ser con intenciones políticas pero los partidos políticos han estado en fechas fuera de elecciones, a través de sus representantes comunales”,
Entrevista grupal N° 3 (5 de agosto de 2015).*

Ahora bien, la cultura política que se desarrolla en la ciudad tiene una influencia dinamizadora en la participación ciudadana. De esta forma, se resalta la importancia que están jugando los partidos políticos con las instituciones no gubernamentales, ello ha permitido que las diversas actividades gubernamentales se orienten a una mayor cohesión social, que en estos contextos Alemanes es particularmente satisfactorio.

La conclusión que extrajimos de gran parte de los entrevistados, es que, el pueblo se ha hecho sentir a través de las diferentes manifestaciones originadas por las medidas gubernamentales inconsultas y que afectaban a toda una comunidad. Los entrevistados coinciden en que *“sin esas manifestaciones no se hubiesen iniciado no existiría lo que hoy se conoce como participación ciudadana en Karlsruhe”*.

El análisis de la participación ciudadana como estrategia política en Karlsruhe nos revela diversos elementos que nos ayudan a esclarecer la injerencia de determinados factores en la práctica política de la participación ciudadana. La primera dimensión de la estrategia política en

Karlsruhe está relacionada con los diversos procesos de participación política que se desarrollan en la comunidad, donde los ciudadanos tienen una participación directa e indirecta y lo político se circunscribe al ámbito de lo público y no al privado. Un tema recurrente que hemos percibido, es la complementariedad de la sociedad civil y de los actores políticos en función de una participación más activa.

En relación a lo antes mencionado, queremos señalar, que los diferentes partidos y actores políticos valoran la puesta en marcha de iniciativas como *Futuro Quartier*, ya que la misma ha podido cubrir en cierta medida las exigencias sociales e institucionales básicas para avanzar en el desarrollo sostenible esperados por los actores políticos y civiles de Karlsruhe.

“El consenso entre los diferentes partidos políticos es muy importante. Son consideradas las diversas opiniones de los diversos partidos políticos en las decisiones más significativas del ayuntamiento. El alcalde de Karlsruhe presenta una política de apertura, donde los partidos políticos sin importar la tendencia política pueden aportar ideas u opiniones que fortalezcan la democracia directa en la región”, Fulda, Ch. entrevista personal (17 de julio de 2015).

Además, la estrategia política en Karlsruhe se orienta básicamente al logro de los objetivos más importantes para la ciudad. Los Concejales de Karlsruhe estriban la legitimación de la acción política en la implementación y desarrollo de la estrategia de un gobierno abierto. En ocasiones y como señalan los entrevistados, la discrepancia entre los representantes de las diferentes toldas políticas puede interferir en el normal desarrollo de determinados proyectos sociales.

“Existen 8 partidos políticos importantes en Karlsruhe, los cuales están orientados a una participación ciudadana más activa, a

través de la apertura de canales directos de comunicación entre los ciudadanos y el ayuntamiento, lo que permite la implementación de diversas estrategias de desarrollo social. Los partidos políticos en Karlsruhe son un medio para que la sociedad en general (asociados o no del partido) puedan exponer diferentes argumentos o problemas en concretos, para posteriormente ser voceros de estos requerimientos o ideas sociales.”, Fulda, Ch. entrevista personal (17 de julio de 2015).

Tanto mis notas de campo como las entrevistas realizadas a los diferentes actores, ponen en relieve la participación ciudadana como una estrategia política útil ideal para fortalecer los principios democráticos de la región y la credibilidad política. Esta perspectiva de la participación ciudadana como estrategia de gestión política, de una u otra forma, está modificando positivamente las expectativas de los ciudadanos. En políticas públicas, se adquieren matices mucho más claros ante el auge del enfoque de la gestión del sector público y la desaparición del enfoque de la “administración pública”, Parsons W. (2012; p.44).

En las discusiones sociales de participación sobre el proyecto *Futuro Quartier*, se pudo notar que los ciudadanos se interesan por formar parte en las diversas actividades de participación. Esto nos permite afirmar, que la motivación de los ciudadanos sobre la participación no se debe exclusivamente a una decisión individual de participar en su aspecto puramente colaborativo, sino que es en gran parte por el resultado de la interacción de voluntades sociales, políticas, organizacionales y institucionales, quienes influyen a las personas a través de estrategia de cooperación social.

Todo ello nos lleva a plantearnos de manera renovada el papel de la sociedad organizada como los promotores de estrategias políticas de participación, configurando el nuevo rol que los ciudadanos deben tomar en

las diversas estrategias gubernamentales. Ello nos lleva sobre todo a hacer un ejercicio de reinterpretación sobre los roles de los diferentes actores de la participación. Lo aquí mencionado, nos permite reafirmar lo señalada en el Capítulo IV Sección 4.3.1 *“Este argumento sostiene que la sociedad puede impulsar nuevas estrategias innovadoras de gestión gubernamental, que dé cabida a políticas públicas capaces de fomentar la eficiencia del ayuntamiento, en pro del bienestar públicos”*.

El ayuntamiento de Karlsruhe es política y socialmente abierto, ha incorporado una amplia red social, que conduce a una mayor transparencia, participación e innovación social, fortaleciendo el intereses común, además conduce al municipio hacia una estrategia de gobierno abierto y plural.

7.2.4.3. Mecanismos de participación: El presupuesto participativo en Karlsruhe

El presupuesto participativo en Karlsruhe tienen como finalidad principal, crear una mayor transparencia para los ciudadanos. Este instrumento participativo incluye a los ciudadanos no solo como receptores del servicio municipal, sino que también, es codiseñador del presupuesto local, ello ha permitido ampliar las posibilidades de ser parte en la gestión de los recursos del municipio. El presupuesto participativo en Alemania no se contempla como un organismo decisorio sino más bien, como un instrumento mediante el cual, se proporcionan motivos adicionales para la optimización de las decisiones por parte de los ayuntamientos, según Virgili B., M. T. (ed.) (2009; p.28)⁴⁶⁷.

“Un presupuesto participativo [...] es un proceso para la elaboración del presupuesto municipal con la participación de los ciudadanos. Básicamente, cualquier persona interesada puede participar en el

⁴⁶⁷ Virgili B., M. T. (ed.) (2009; p.28) *“En Alemania, la difusión de información sobre el origen de los recursos y los gastos públicos desempeñan un papel fundamental; el debate sobre la inversiones, sin embargo, es menos primordial”*.

proceso de participación y las recomendaciones sobre el uso de las finanzas municipales propuestos.”, Nanz, P. y Fritsche, M. (2012; p.45)

Existen varios modelos de presupuesto participativo, de los cuales resaltamos el modelo de Porto Alegre y el modelo Christchurch, Nueva Zelanda⁴⁶⁸. Es justamente este último, el utilizado por el municipio de Karlsruhe. Ambos modelos tuvieron su inicio en los años ochenta y son utilizados en muchos países de Europa y el mundo⁴⁶⁹. Virgili B., M. T. (ed.) (2009; p.28).

“El objetivo es establecer un diálogo entre los ciudadanos, la política y la administración y para proporcionar apoyo a las decisiones de la política.”, Oficina de Desarrollo de la Ciudad de Karlsruhe (2012; p.15)⁴⁷⁰.

La importancia del modelo de Nueva Zelanda para Karlsruhe, se radica en que el presupuesto es centra más en lo global que en los proyectos concretos de un municipal y además, promueve la función consultiva en el primer plano⁴⁷¹.

⁴⁶⁸ Calabuig Tormo, Carola (2010; p.49) *“El modelo de Christchurch, Nueva Zelanda, ha sido particularmente influyente y ha recibido un premio por la Bertelsmann Foundation. Además, algunas fundaciones han desempeñado un cierto papel”.*

⁴⁶⁹ Sintomer, Y. y Ganuza, E. (2011; p.46) *“El término alemán “Bürgerhaushalt”, literalmente “presupuesto ciudadano”, no es, además, una traducción literal del “ornamento participativo” (presupuesto participativo) brasileño y el término afín de “partizipative Demokratie” no ha tenido, de momento, el mismo eco”.*

⁴⁷⁰ Este tipo de participación ciudadana no genera una compensación económica para las partes, se requiere una implicación en tiempo variado que dependerá de cada caso, el ayuntamiento debe disponer de un recursos de personal y material alto. Se recolecta un elevado número de propuestas que serán consideradas, pero no todas serán aprobadas, todo lo indicado debe ser descrito y documentado. Oficina de Desarrollo de la Ciudad de Karlsruhe (2012; p.15).

⁴⁷¹ Sintomer, Y. y Ganuza, E. (2011; p.46) *“El modelo está bastante formalizado y estandarizado, gracias al trabajo efectuado por las fundaciones y redes alemanas que lo han difundido”.*

El procedimiento de presupuesto participativo en Karlsruhe se inicia con la participación abierta de cualquier persona interesada, quienes pueden además recibir formación sobre este proceso. En referencia Calvo V., J. (2011; p.88) señala que “*suele ser conveniente iniciar diversos procesos formativos amplios articulados a través de jornadas*”. Ahora bien, la participación puede tener lugar a través de Internet, encuestas o reuniones ciudadanas. Los ciudadanos encuestados utilizan las partidas de gastos donde veían opciones de ahorro o de los servicios que podrían prescindir. Finalmente, también se les pidió sugerencias para futuras inversiones, Nanz, P. y Fritsche, M. (2012; p.46).

El presupuesto participativo en Karlsruhe se da en tres fases, según Nanz, P. y Fritsche, M. (2012; p.45) y Virgili B., M. T. (ed.) (2009; p.28)⁴⁷², estas fases son:

FASE 1: Los ciudadanos son informados después de la presentación de la planificación presupuestaria en el Ayuntamiento por medio de folletos, Internet, suplementos de periódicos o prensa plenamente. Los informados sobre el presupuesto general y áreas individuales se corresponde a: los ingresos y gastos del municipio en función a servicios públicos.

FASE 2: Se expresan sugerencias sobre el presupuesto total, o algunos de sus partes para discutir y priorizar el ahorro o las medidas interesadas de gasto, esto se desarrolla en una sesión plenaria abierta o en los foros de los ciudadanos. La consulta puede también puede ser realizada por una encuesta escrita o telefónica a los ciudadanos, quienes pueden definir prioridades o formular sus propias propuestas.

⁴⁷² Virgili B., M. T. (ed.) (2009; p.28) “*Dentro de estas tres etapas, los diversos modelos aplicados en la realidad presentan un cierto grado de creatividad*”.

FASE 3: En el último paso, los actores políticos pueden o no adoptan las sugerencias de los ciudadanos, es decir, la decisiones finales está todavía en manos de la política y la administración, también en la determinación del grado en que los ciudadanos/as deban participar.

Una vez finalizada estas fase, el Pleno Municipal debe aprobarlo y asignar las partidas presupuestarias correspondientes, debe a su vez, dar ha conocer a los ciudadanos los resultados del presupuesto, aquí se inicia la ejecución, evaluación y seguimiento, serrando así el ciclo del Presupuesto Participativo, Calvo V., J. (2011; p.89). En un estudio realizado por Dr. Joan Bou i Geli se determino que:

“Una de las constantes que se observan en un análisis comparativo de los casos alemanes es que la relación entre ayuntamiento y los participantes en estos tipos de democracia directa no es nada fácil.”, Virgili B., M. T. (ed.) (2009; p.29).

Aunque, para Karlsruhe las experiencias obtenidas en el presupuesto participativo ha demostrado que los trabajos realizados de forma aislada sobre las propuestas de gastos municipales, son en algunos casos poco transparentes. Por lo tanto, una participación de la ciudadanía en proyectos concretos es considerado como un propósito. Ejemplo de ello, dentro de las amplias oportunidades de participación en la actualidad se encuentra el plan maestro de Karlsruhe un *"Desarrollo Urbano Integrado Concepto Karlsruhe 2020"*, Oficina de Desarrollo de la Ciudad de Karlsruhe (2012; p.15)⁴⁷³.

⁴⁷³ Este tipo de participación ciudadana no genera una compensación económica para las partes, se requiere una implicación en tiempo variado que dependerá de cada caso, el ayuntamiento debe disponer de un recursos de personal y material alto. Se recolecta un elevado número de propuestas que serán consideradas, pero no todas serán aprobadas, todo lo indicado debe ser descrito y documentado. Oficina de Desarrollo de la Ciudad de Karlsruhe (2012; p.15).

7.3. Una perspectiva de la participación ciudadana desde la practica

7.3.1. Ayuntamiento de San Sebastián Donostia

“*Ciudad Jardín de Loiola*” el ayuntamiento promueve el trabajo conjunto con los habitantes de Loiola en torno a la regeneración urbanística y el nuevo diseño de Ciudad Jardín.

7.3.1.1. Planteamiento del proyecto

La experiencia obtenida en el procesos de participación denominado: “*Los barrios y pueblos fortalecen Donostia y el programa ESAZU*”. Ha permitido que se promuevan ideas y practicas de participación ciudadana en San Sebastián. Las experiencias participativa en Donostia pueden presentarse como una experiencia interna, en sus funcionarios, o como una experiencia externa en sus ciudadanos.

Este proyecto tiene una proyección social y cultural con especificidades propias, dando forma al proyecto “*Ciudad Jardín de Loiola*”.

Hacemos referencia al desarrollo histórico que dicho proyecto ha tenido.

“A finales del siglo XIX y comienzos del XX, a un momento en el que, tras el derribo de las murallas (1863), se estaban proyectando y construyendo otras partes de San Sebastián, como el Centro (ensanche Cortázar; 1864 y años posteriores), la parte comprendida entre la calle Aldamar y el mar (ensanche Oriental; 1873), y determinadas partes de los barrios de Gros (1894), El Antiguo (1921) y Amara (1922)”, tomado el 15 de octubre, 2015, desde <http://www.donostia.eus>.

En estos inicios, la participación de las personas implicadas en la comunidad era muy poca o casi nada y, en algunos casos meramente consultiva. La implicación ciudadana en la esfera pública municipal ha incidido en el paso de una visión centralista, de las intervenciones sociales hacia un esquema altamente participativo, desde el principio de la transición democrática, Moreno F., L. (ed.) (2009; p.329).

- *¿Qué futuro esperamos?*

El ayuntamiento de San Sebastián persigue con este proyecto una regeneración urbanística de futuro, en áreas como: uso de los espacios, vías peatonales, ciclísticas, red ferroviaria y carreteras, vivienda e infraestructura, tratamiento de los márgenes de los ríos y la regeneración ambiental⁴⁷⁴.

Con este objetivo participativo se plantean un conjunto de necesidades que dotan a la ciudadanía de una fuerza vinculante de mayor tutela, permitiendo una mayor calidad de vida, a la calidad urbana y un futuro más armonizador de la zona. Según las autoridades del Ayuntamiento de San Sebastián, se han estimado conveniente promover un conjunto de planes especiales de desarrollo urbano (Plan General de 2010, y el Plan Especial de Ordenación Urbana), tomado el 15 de octubre, 2015, desde <http://www.donostia.eus>. El alcance de los planes especiales está determinado por la premisa siguiente:

- Dar respuesta a las necesidades de los habitantes del barrio de Loiola.
- Atender los problemas de inundación del río Urumea, así como el saneamiento de dicho río.

⁴⁷⁴ Moreno F., L. (ed.) (2009; p.329). Los municipios españoles en la actualidad están formulando nuevas iniciativas en el ámbito local con mucha más intensidad que en el pasado. Lo que supone una mayor preparación por parte de la sociedad sobre la funciones municipales adoptando una función más allá de lo meramente consultivo,

- Promover, de conformidad con lo establecido en el citado Plan General de 2010, un desarrollo urbano que haga compatible el mantenimiento de gran parte de las edificaciones existentes, con los desarrollos futuros.
- Crear un entorno urbano y de vida tranquila, que dé respuesta a las necesidades de todo tipo de personas (mayores, jóvenes y niños; mujeres y hombres; etc.), ordenando sus espacios públicos de acuerdo con ese objetivo, y mejorar vías de acceso al propio casco de Loiola, primando su comunicación tanto interna como externa mediante transporte público y medios no motorizados (a pie, bicicleta, etc.).
- La ampliación de la Casa de la Cultura y la habilitación de instalaciones deportivas descubiertas.

Entre los objetivos más importantes del proyecto *Ciudad Jardín de Loiola* se encuentra, lograr un aumento de la participación ciudadana. Para conseguirlo, se realizaron una serie de trabajos conjuntos, donde se analizaban, debatían y profundizaban cuestiones de gran importancia para la comunidad. Las conclusiones obtenidas han servido para la puesta en marcha del *Plan especial de Ordenación Urbana de Ciudad Jardín*.

- *Manos a la obra*

El inicio de la participación ciudadana se da con la incorporación de aquellas personas interesadas, quienes participaron en diversas secciones de trabajo conjunto con el departamento de Urbanismo y Participación Ciudadana del ayuntamiento. Dicha participación, es imprescindible para que el resultado sea, además de correctos, entendidos y asumidos por los ciudadanos. El debate se desarrolló en los siguientes puntos: *¿A qué necesidades y retos concretos de Ciudad Jardín debe responder el Plan Especial?; y ¿Cómo? o ¿Cual es la propuesta ciudadana al contenido del Plan Especial?*

El ayuntamiento y los ciudadanos se ponen *manos a la obra*, Asistiendo a las secciones de trabajo integrados por vecinos/as, representantes de diversas instituciones y organizaciones, representantes del ayuntamiento (funcionarios administrativos y técnicos), el grupo era conformado por 140 personas aproximadamente. Las sesiones de trabajo estaban conformada por una heterogeneidad de participantes.

“En cuanto al contenido sustantivo del proceso participativo: Nos hemos centrado en la regeneración urbana de Ciudad Jardín de Loiola. Un ámbito de actuación que no es cerrado, sino que hay que entender como parte del barrio de Loiola y, también, de Donostia-San Sebastián. Un ámbito cuyas principales características hoy son: Una población de 124 personas: 64 mujeres y 60 hombres; 63 viviendas; 1.697 m² ocupados por pabellones; Una clasificación de suelo urbano en el Plan General de Ordenación Urbana; Un territorio geográficamente aislado, rodeado de barreras: el río Urumea, el trazado de Euskotren, la carretera variante G-20 y la travesía de Loiola”, tomado el 15 de octubre, 2015, desde <http://www.donostia.eus>.

En el proceso de participación, se logró la creación colectiva de bocetos y diseños de nuevas ideas,. Las propuestas se obtuvieron en un proceso abierto y transparente de reflexión y debate en el que, de manera real y efectiva, participaron los ciudadanos. La motivación y la suma de intereses fueron los ingredientes necesarios para llevar a cabo *el proyecto Ciudad Jardín de Loiola*.

7.3.1.2. *Problemas encontrados*

- Las personas encargadas por parte del ayuntamiento de San Sebastián en el desarrollar del proyecto Ciudad Jardín de Loiola, evaluaron el

proceso participativo, donde se encontraron los siguientes problemas o limitaciones:

- En ciertos aspectos, el grupo a veces necesita comentarios de expertos en la materia; no para convencer sino para aportar conocimiento.
- Las propias limitaciones del proyecto por obligaciones con Diputación y otros planes. Los límites del proyecto frenan el desarrollo de ideas.
- Poca participación de las comunidades.
- Algunas partes se han explicado en euskera, que no entiendo.
- Poca representación de mujeres del barrio. Escasa participación de las personas participantes. Poca representación de mujeres y de edades diversas.
- Creo que desde el principio teníamos que haber sabido que algunas zonas afectadas por el proyecto son de propiedad privada.

7.3.1.3. Resultados de las propuestas

La culminación de diversos estudios técnicos o de viabilidad técnica para el desarrollo de los proyectos como: Construcción de nuevas vías de ingresos como la reconsideración del ramal de entrada a San Sebastián, el acceso peatonal al barrio de Egía, a través de un ascensor y la construcción de un eje peatonal seguro y amable para las personas, solucionando así la conexión peatonal de la Ciudad Jardín.

Se realizaron estudios de viabilidad pensando en el futuro del barrio, donde se incluyeron: La casa de cultura de Loiola y la plaza peatonal delantera. Fue necesaria la ampliación de un estudio completo sobre las diferentes alternativas desde una perspectiva técnica y legal. La protección de

edificaciones históricas, las cuales estarían destinadas a equipamiento público. Y además, se estudió la posibilidad de construir un polideportivo cubierto.

Se establecieron los parámetros con los que se debía dotar la nueva plaza abierta junto con la propia Casa de la Cultura. Se analizaron las ideas propuestas para mantener los espacios libres en la zona del río, evitando posibles inundaciones. Además, en esta zona se propone ubicar instalaciones deportivas no cubiertas.

Dada la necesidad de respetar los condicionantes iniciales del proyecto de regeneración urbanística, el grupo propone como criterio que la altura de las nuevas edificaciones para viviendas sea la mínima posible. Asimismo, se busca estudiar la viabilidad técnica sobre la configuración original del barrio. Por último, se estudia el uso mixto de las nuevas viviendas según la zona.

Para finalizar, se propone la construcción de un aparcamiento subterráneo para residentes en la plaza de delante de la Casa de Cultura de Loiola. Las razones eran por las limitaciones en la plazas de aparcamiento, tanto para los visitantes como para las nuevas viviendas que serán construidas en la zona.

7.3.2. Ayuntamiento de Karlsruhe

El “*Futuro Quartier*” es un proyecto conjunto desarrollado por la Municipalidad de Karlsruhe a nivel local en Karlsruhe Oststadt. (*Projekt Quartier Zukunft zusammen mit der Stadtverwaltung Karlsruhe auf lokaler Ebene in der Karlsruher Oststadt*).

7.3.2.1. *Planteamiento del proyecto*

En el marco de la propuesta “*Desarrollo sostenible*”⁴⁷⁵ implantado por las Naciones Unidas, el ayuntamiento de Karlsruhe da inicio a una nueva iniciativa social, a fin de configurar la ciudad con proyección de futuro. Bajo la pregunta “*¿Cómo organizamos nuestra vida en las ciudades, un impacto decisivo en el éxito del desarrollo sostenible?*”, se establece en el año 2012 el proyecto “*Futuro Quartier - ciudad de laboratorio*”, el fin; garantizar la sostenibilidad, regeneración de la ciudad y el desarrollo socioeconómico. El gobierno de Karlsruhe busca con este proyecto replantear el futuro de la ciudad y de los ciudadanos para hacer frente a los mayores desafíos y retos a los que se enfrenta la ciudad⁴⁷⁶.

El proyecto *Futuro Quartier*, pretende transformar el distrito urbano existente en un proceso de cooperación abierta, con resultados a largo plazo y sostenibles. El proyecto está fundamentado en un proceso multidisciplinario donde las ideas de innovación y desarrollo urbano confluyen y subyacen en la interacción de los ciudadanos, organizaciones, fundaciones y gobierno, son ellos quienes encuentran en el proyecto *Futuro Quartier* una plataforma que da forma a los procesos de participación y cooperación conjunta.

La creciente preocupación de los ciudadanos sobre los problemas económicos, movilidad, sociales, ecológicos y culturales, han obligado a las autoridades de la ciudad ha abrir un espacio experimental donde las ideas pioneras, innovaciones, estilos de vida y tecnología, pueden ser juzgadas y

⁴⁷⁵ ALBIEZ, Marius, et al. (2014; p.4) Qué significa la sostenibilidad en Karlsruhe “*El concepto integrador incluye tanto el presente y las futuras generaciones y tiene en cuenta la perspectiva global y local. Los principales objetivos son garantizar la existencia humana y la atención básica de todas las personas, así como para preservar los de acción y desarrollo posibilidades. Tiene que decidir por sí mismos cómo se escriben de forma supuesto concreto Desarrollo Sostenible toda sociedad.*”.

⁴⁷⁶ ALBIEZ, Marius, et al. (2014; p.4) Detrás de los objetivo planteados, el ayuntamiento pretende tener una comprensión global de la realidad en la que se encuentra la ciudad, a fin de, proporcionar a los habitantes de Karlsruhe una justicia global e intergeneracional, construyendo así un mundo más justo en la región.

replanteadas, en campos tan diversos como las ciencias, el arte, la tecnología, la educación, los trabajos sociales, la administración, la cultura y la ciudadanía.

Futuro Quartier, es un proyecto macro, de donde se desprenden otras iniciativas, como la desarrollada en el año 2014 por el Instituto de Tecnología de Karlsruhe (KIT) denominado *Reallabor 131* (R131), Esta iniciativa en sí, representa un autentico compromiso local, implementando acciones de participación de carácter operacional y de investigación, coadyuvando al ayuntamiento a la construcción de la ciudad esperada.

El proyecto se desarrollo en un trabajo conjunto entre el ayuntamiento de Karlsruhe, el Instituto de Tecnología de Karlsruhe KIT y los ciudadanos, además, fueron incorporadas la pequeña y gran empresas y las asociaciones civiles, quienes unidos en un esfuerzo mutuo garantizan el éxito integral y sostenible del proyecto.

Según el Instituto Tecnológico de Karlsruhe (KIT) el proyecto *Futura Quartier*, significa, por una parte, la apertura de una fábrica de conocimiento y experiencias para labrar una región fértil. Y por otro lado, los ciudadanos tienen la posibilidad de contar con las herramientas tecnologías necesarias para facilitar la participación en las tareas, retos, necesidades y soluciones requeridas por la sociedad.

Reallabor 131, incorpora una plataforma innovadora de participación ciudadana denominada *Foro Ciudadano* o (Bürgerforum)⁴⁷⁷⁴⁷⁸. Creado por

⁴⁷⁷ El Foro Ciudadano exige un tiempo de reacción bruto de aproximadamente un año. Se incluye en este valor bruto, tanto en la fase de preparación y la puesta en práctica y la fase de post-procesamiento, no dura más de un año trabajando aquí se entienden pero trabaja para ser implementado en el período de un año. Por otro lado el tiempo neto se corresponde a la fases en las que participan los ciudadanos involucrados. Este tiempo neto se desarrolla en un período de ocho semanas, en el que la participación ciudadana tiene lugar.

⁴⁷⁸ ALBIEZ, Marius, et al. (2014; p.4) **Invitación y Registro:** “Período: agosto 30 hasta el 10 de octubre 2014”; **Taller Abridor:** “sábado, 11 de octubre 2014; **Taller Online:** “Período: 11 octubre hasta el 7 noviembre 2014”; **Taller Resultado:** “viernes, 21 de noviembre”.

la *Fundación Bertelsmann* y la *Fundación Heinz Nixdorf*, el foro tiene dentro de sus objetivos principales motivar el interés y la participación de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones, a su vez, facilita el procesamiento de las inquietudes e ideas de los ciudadanos.

- *Oportunidades para el cambio*

Las oportunidades que ofrece el *Foro Ciudadano* a la ciudad de Karlsruhe, está representada en cinco temas principales: concepto de la energía, aspectos de movilidad, aspectos de diseño de interiores, el consumo sostenible y barrios, y las redes sociales y la comunidad.

- **Concepto de energía**

El desafío central, es el desarrollo de nueva tecnología para la regeneración de energía⁴⁷⁹, para ello el gobierno de Karlsruhe incorpora a los ciudadanos para dar soluciones viables en materia energética, las autoridades públicas y los ciudadanos han establecer políticas emergentes con la finalidad de adoptar una posición clara con respecto al futuro de la energía, junto con, las principales orientaciones y medidas para su materialización. Un documento de trabajo que prioriza las materias que deberán discutirse y avanzar en los próximos años en el objetivo de superar los enormes desafíos que nos plantea la demanda de energía.

- **Problemas de movilidad**

La sociedad se ha visto afectada en los últimos años debido a los problemas que, en el área de transporte presenta la ciudad, por ejemplo: transporte excesivo, múltiples construcciones, estacionamiento entre otros. El resultado que se deriva de esta problemática no solo se corresponde a la congestión o a

⁴⁷⁹ Se persigue con este proyecto la creación de un modelo de energía regenerativa. Basados en el consumo de energía y el asesoramiento sobre el uso de la energía, se establecieron medidas alternativas para reforzar y replantear el modelo existente. Este punto fue concedido (Waitz, C. entrevista personal, 17 de julio de 2015).

la mala comunicación vehicular y peatonal⁴⁸⁰, sino a un conjunto de factores, tales como: las fuertes y negativas repercusiones que se representan en la calidad de vida de las personas y en el medioambiente.

La propuesta se basa en la implementación de políticas de concientización en la sociedad. Un comportamiento sostenible, representado por la implementación de un transporte multimodal y por el uso compartido de vehículos a través de la figura de *alquiler de plazas* en vehículos que se dirigen al mismo sector. El tema movilidad tiene dentro de sus objetivos, elaborar un modelo virtual de movilidad. Según la información concedida por Waitz, C. entrevista personal, (17 de julio de 2015) quien indica que el proyecto se enfoca en pequeñas áreas de movilidad tales como: estacionamientos, vías para las personas que se transporta en bicicleta, etc.

- **Barrios, redes sociales y la comunidad**

El contacto directo con los habitantes de la ciudad, marca un antes y un después del *Foro Ciudadano*. La apertura de un canal de comunicación informal y directa, se conforma un mejor entorno de relaciones sociales, donde los ciudadanos han encontrado vías fáciles para transmitir sus inquietudes, problemas o simplemente ideas⁴⁸¹.

La interacción que se conforman entre los participantes son de carácter informal y no reguladas por los entes gubernamentales. Según información concedido por Fischer, G. entrevista personal, (14 de julio de 2015) quien indica que, algunas actividades de participación ciudadana se ha

⁴⁸⁰ En información concedida por (Waitz, C. entrevista personal, 17 de julio de 2015). El proyecto de movilidad está fundamentado en la construcción de un nuevo modelo de movilidad ya sea peatonal, bicicletas, motos y vehículos, se proyectan las posibles soluciones para los próximos 50 años.

⁴⁸¹ De los cinco diferentes puntos que se están desarrollando en *Futuro Quartier* el tema *redes sociales* se presenta como un tema de gran interés, en el mismo no se han definido todos los aspectos que el proyecto requiere, por ello el tema *redes sociales* se encuentra en modo experimental. Aunque, ya se están obteniendo los resultados de iniciativas ciudadanas enmarcadas en este tema. Información obtenida de (Waitz, C. entrevista personal, 17 de julio de 2015).

multiplicado y expandido en otras comunidades, de forma separada al ayuntamiento. Este tipo de propuestas permite conocer voz a voz, situaciones de la comunidad que normalmente no son dadas a conocer a las instituciones públicas municipales. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales de motivación, interacción y un comportamiento responsable con la comunidad.

- **Aspectos de diseño de la ciudad**

El *Aspectos de diseño de la ciudad*, se enmarca dentro de *Futuro Quartier* y se corresponde al diseño inquisitivo que impulsa en principio, los aspectos arquitectónicos en función de diversas áreas temáticas. Para ello, se aplican las ideas políticas, geográficas, científicas y arquitectónicas del espacio. El diseño estará desarrollado tanto por la sociedad, como por arquitectos o técnicos especializados en estos temas. Las comunidades podrán utilizar diversos medios para transmitir las inquietudes o ideas sobre dicho tema. En el proyecto se manifiesta de manera compleja, para la fusión del concreto con la naturaleza, siendo que ello representa una gran influencia en la calidad de vida de una ciudad, el instituto KIT se plantea la utilización de Software para realizar una previa visualización de las propuestas, garantizando un espacios públicos accesibles a todos los ciudadanos y amigable con el medio ambiente⁴⁸².

Los espacios céntricos y públicamente utilizables, incluidos sus espacios verdes proporcionan un elemento clave de la *R131*. El establecimiento, mantenimiento y cuidado de estos espacios centrales, representan un verdadero reto para el ayuntamiento de Karlsruhe, el uso sostenible, el comercio minorista, la movilidad, la cultura, el deporte y el desarrollo residencial, son contextos que implican un aspectos de salud social, por lo

⁴⁸² *Aspectos de diseño de la ciudad* incorpora dentro de sus objetivos la creación de nuevas áreas de estacionamiento y la eliminación de estacionamientos poco atractivos para la ciudad. Así como, la reubicación de la basura, la construcción de plazas, parques y fuentes. Todo ello dentro de una estética y un diseño que armonice la ciudad. Información obtenida de (Waitz, C. entrevista personal, 17 de julio de 2015).

cual para el ayuntamiento el diseño de estas áreas se considera una investigación muy importante.

- **Consumo sostenible**

Los patrones de comportamiento individuales están generando obstáculos culturales y sociales que impactan directamente en la comunidad. Así mismo, el uso y la fabricación de productos está afectando sostenibilidad medioambiental de la región. Por ello se busca potenciar por una parte, un consumo más sostenible y a su vez, un uso adecuado de los recursos, a través de los diferentes proyectos propuestos como son: el concepto de una tienda de embalaje libre y empaques reutilizables, etc.

Para R131 el consumo sostenible es parte de unos razonables de estilo de vida y patrones de consumo ambiental y socialmente responsable. Se espera minimizar los problemas representados en costos sociales y medioambientales

- *Con los ciudadanos*

En Karlsruhe, hemos visitado los diferentes sectores relacionados con la participación ciudadana como son: el Ayuntamiento, el Instituto Tecnológico de Karlsruhe KIT-ITAS y las reuniones de participación ciudadana, todos ellos situados en la ciudad. En cada sector, hemos entrevistado a las personas relacionadas con la participación ciudadana, como son: Cristian Fulda, Jefe del Departamento de Planificación de Desarrollo de la Ciudad del Ayuntamiento de Karlsruhe; Sarah Meyer-Soylu del Departamento de Procesos de Innovación, Investigación y Tecnología, Colette Waitz, Área de Investigación de Sostenibilidad y Medio Ambiente en KIT - ITAS, ambas forman parte de la Coordinación del Proyecto "*Futuro Quartier*" y "*Reallabor 131*" (R131); y Oliver Parodi Coordinador del grupo de participación y representante en los grupos de discusión por KIT. Así mismo hemos

entrevistado ha personas de la sociedad civil relacionadas directamente en actividades de participación ciudadana en la localidad.

Los grupos de participación ciudadana informales según Fulda, Ch. entrevista personal, (17 de julio de 2015) son “*grupos de consulta*”, a los que “*el ayuntamiento pregunta frecuentemente sobre determinados argumentos, ideas o experiencia para mejorar los procesos de toma de decisiones*”. Es desde este hecho que el liderazgo distribuido se representa y toma forma en función a las diversas actitudes y comportamientos de los ciudadanos, ello da cabida a la retroalimentación de la información, estimulando la motivación de la sociedad, facilitando la toma de decisiones en el ayuntamiento y estableciendo un compromiso responsable entre los diversos grupos de participación.

La motivación de los ciudadanos a participar del proyecto Futuro Quartier se dio de forma abrumadora, las personas expresan su conocimiento individual y fue convertido en conocimiento público y útil.

“No se esperaban una participación tan activa y duradera”. Así mismo, señala la entrevistada, “Aunque, se realizó una invitación por los diferentes medios de comunicación las personas acudieron de forma voluntaria y motivadas por su propia iniciativa de participar.”, Waitz, C. entrevista personal (17 de julio de 2015).

Desde nuestro punto de vista la participación ciudadana es más que un acto individual, es la acción conjunta o concertada, representada en la colaboración y la participación espontáneamente.

La interacción cognitiva, ha significado un factor motivacional importante en el procesos de la participación ciudadana de Karlsruhe, ello concuerda con lo señalado en el Capítulo V, Sección 5.5.2.3. No puede haber desarrollo social sin una promoción del conocimiento. Desde una *perspectiva*

distribuida, el conocimiento previamente diseñado, garantiza la motivación, la interacción, integración y la pervivencia de los ciudadanos en la participación ciudadana.

“El ayuntamiento, sí debería mantener una formación ciudadana que facilite la toma de decisiones. Aunque, el ayuntamiento de Karlsruhe carece de recursos para mantener una formación permanente se busca implementar mesas informativas sobre proyectos concretos.”, Fischer, Dr. E. entrevista personal (06 de agosto de 2015).

Según información obtenida de Fulda, Ch. entrevista personal, (17 de julio de 2015) el conocimiento y las experiencias son consideradas de gran importancia para el ayuntamiento, sin importar la edad o la experiencia que posean, esta ratifica que las políticas públicas de participación en Karlsruhe son coherentes con los elementos del liderazgo distribuido en relación al reconocimiento de la experiencia de otras personas.

La participación es ejemplarizada a través del proyecto *Futuro Quartier*. Desde el inicio de su ejecución en el año 2012, se han enfocado en los diversos problemas que atañen a la ciudad.

Se reúnen las ideas y se formulan las respuestas clave de la propuestas ciudadanas. Se elige la información en cada comité temático de sus tres principales propuestas. Las propuestas ciudadanas son cargadas en la plataforma online conjuntamente con los ciudadanos interesados y actores locales de los siguientes comités: Concepto de la energía, Aspectos de movilidad, Aspectos de diseño de interiores, El consumo sostenible y Barrios, y Las redes sociales y la comunidad. Los cinco comités se llevaron a cabo según el contexto demográfico de la ciudad, donde se establecieron diferentes eventos, mesas de trabajo y un sitio interactivo Web para que los

participantes discutieran los temas mencionados, definiendo los pasos futuros para fortalecer la cohesión de la sociedad.

Las diferentes fases de discusión se desarrollaron durante 5 días de debates, en ellos los participantes del Foro aportaron la mayoría de las propuestas realizadas en mesas de trabajo conformadas por personas de distintos ámbitos y edades. En los temas principal se desarrollaron catorce (14) puntos o áreas sugeridas, los cuales se centraron en las siguientes áreas: ciudades y cambio climático, paisajes energía urbana, mobile city, circuit city, el consumo en la ciudad, ciudad de decrecimiento, ciudad construido, cambio de los valores de sostenibilidad, tecnología ciudad, ciudad saludable, vivir en la ciudad, las economías de la ciudad, hacer ciudad y socialmente justo ciudad.

7.3.2.2. Problemas encontrados

- Las encuestas mostraron que los estrictos plazos en los debates generaban una gran desmotivación para la participación ciudadana.
- La calidad de las discusiones se vieron afectados por los cambios de opinión en el debate principal el cual en algunos casos no se discutió lo suficiente y algunos participantes habrían permanecido con sus opiniones preconcebidas, sin posibilidades de cambio.
- La organización en ocasiones era un punto de desmotivación debido a la poca calidad en la moderación de las opiniones críticas.
- La falta de voluntad y compromiso de algunos participantes era desalentador ya que muchos de los que asistieron solo participaron en un foro ciudadano.
- El comportamiento no adecuado de algunos participantes de mente estrecha y persistente que manifestaron un punto de vista diferentes.

- La falta de conocimiento, generó en algunos participantes una polémica crítica sobre la brecha entre la idea y la realidad del Foro Cívico lo que ocasionó una desmotivación.
- Siendo que no era posible garantizar la aplicación política de los resultados, ocasionó en los participantes se desalentaran a trabajar en el foro ciudadano.
- En el aspecto de interconexión, el ayuntamiento de Karlsruhe está perdiendo el contacto directo con algunos grupos de participación, esto se debe a la rápida multiplicación de los grupos de participación, los cuales se siguen conformando nuevos grupos aislados no conectados al contexto social.

7.3.2.3. *Resultados de las propuestas*

La importancia que ha significado el "*Futura Quartier*" para la ciudad, está asociado a la necesidad de establecer de hecho, acciones que impulsen la cohesión regional. La participación ciudadana por su parte se constituye como un factor determinante para los cambios futuros que requiere Karlsruhe y sus habitantes. El establecimiento de este tipo de iniciativas permite que el ayuntamiento cuente con mecanismos de conexión entre el gobierno, los ciudadanos y la solución de las situaciones comunitarias, instituyendo así, un desarrollo políticas coherentes con las actuales estructuras democráticas subestatales constituidas por las Naciones Unidas y la Unión Europea.

El foro ciudadano muestra cómo nuestra **democracia** puede ser enriquecida a través de la participación ciudadana y cómo las personas con puntos de vista y experiencias muy diferentes sobre las posiciones comunes pueden estar de acuerdo.

Las reuniones comunales generales son esenciales para la toma de decisiones, ya que, en ese momento cuando toda la comunidad se pone de acuerdo sobre la planificación de las alternativas de solución o mejoramiento de la ciudad.

Del análisis concreto de la realidad europea con respecto a la gestión regional, de la cual, se puede extraer una conclusión principal, el ayuntamiento de Karlsruhe es parte activa y real del proceso de desarrollo sostenible. Estos responden a la necesidad de las regiones de integrarse como fuerza activa y presente en la consolidación de una política ortodoxa en la Unión Europea. Como hemos representado en los datos, el ayuntamiento de Karlsruhe establece políticas que acortan la distancia entre los ciudadanos y el ayuntamiento, implantando para ello canales directos de comunicación.

Los ciudadanos por su parte representan un interés definido como expresión social, el reconocimiento de las experiencias de los ciudadanos, ha permitido una interacción social e institucional activa, confluyendo en redes de cooperación y mecanismos innovadores de participación. Es así como se configuran las bases sólidas y necesarias para el desarrollo sostenible en las comunidades.

ESTUDIO COMPARADO

CAPÍTULO VIII: Implicaciones del liderazgo distribuido en la toma de decisiones del ayuntamiento

8.1. Implicación para el ayuntamiento en la gestión de la toma de decisiones

El pluralismo social, la progresiva separación en algunos sectores entre los ciudadanos y la gestión pública, el surgimiento de nuevas tendencias de gestión pública o simplemente el crecimiento social, son factores que inciden directamente en la toma de decisiones. El acercamiento entre el ayuntamiento, los entes no gubernamentales y la sociedad civil deberían ser desarrollados a través de un procesos de investigación. En este sentido se plasman algunas implicaciones que emergen del estudio:

La implicación que adquiere la práctica del liderazgo distribuido se corresponde a la conformación de redes sociales de cooperación que se insertan en el ayuntamiento, en una co-evolución o evolución conjunta de desarrollo⁴⁸³. De acuerdo con Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012; p.37). Los nuevos entornos, requieren de nuevas estrategias, capacidades y de un liderazgo que movilice a las personas, lo que permitirá que las organizaciones evolucionen y prosperen en circunstancias desafiantes⁴⁸⁴.

Para la definición de liderazgo distribuido en los ayuntamientos es necesario considerar los factores ya mencionados como son la crisis económica y la corrupción, es por ellos, que vemos la necesidad de una mayor cooperación e integración, que articule decisiones socialmente coherentes con el contexto económico y político de una

⁴⁸³ Nye, J. (2011; p.57) *“Tendencias a largo plazo en la economía y en la sociedad como la globalización y la revolución de la información están aumentando la importancia de las redes y cambiando el contexto del liderazgo”*.

⁴⁸⁴ Escudero P., G. (2010; p.31) *“Si la cooperación nace por un acuerdo voluntario de sus miembros, obviamente éstos tienen derecho a participar en las decisiones que afectan a la realización de los proyectos en vista de los cuales nació el acuerdo de cooperación”*.

localidad⁴⁸⁵. En relación Ruiloba, N. J. (2013; p.91) “*Las crisis económica y los casos de corrupción política están provocando un cuestionamiento de valores públicos y del escenario político*”.

El *liderazgo distribuido* permite potencializar el sistema local en un “*nuevo localismo* ⁴⁸⁶”, configurando a los ciudadanos en vigilantes en los procesos de toma de decisiones gubernamentales⁴⁸⁷, contrarrestando el daño ocasionado por la pérdida de valores institucionales. Según Elster, J. y Slagstad, R. (2012; p.519) “*La decisión de crear y de inmunizar una disposición institucional hará que futuras generaciones sean más libres de centrarse en otros asuntos*”.

La concepción del liderazgo distribuido en el ayuntamiento implica tener en cuenta la capacidad organizativa, integradora, cooperativa y motivacional del ayuntamiento con los stakeholders, para esta interacción deben intervenir: los intereses, objetivos, necesidades, percepciones y experiencias, las cuales son aplicables a diferentes entornos y situaciones, ello facilita la implementación de decisiones acertadas y colectivamente aceptados. Se reafirma, por tanto, el cumplimiento de un mandato constitucional (BOE. núm. 311; art. 9.2).

Siendo que la Unión Europea (UE) respalda la iniciativa de participación en todas las regiones y localidades europeas, se debe

⁴⁸⁵ Zoppè, A. (2015; p.1) “*La crisis financiera, presupuestaria y económica que se inició en 2008 ha revelado que la UE necesitaba urgentemente un modelo de gobernanza económica más eficaz que la coordinación económica y presupuestaria o que las respuestas ad hoc vigentes hasta aquel momento.*”

⁴⁸⁶ Ruiloba, N. J. (2013;p.91) el **nuevo localismo** se corresponde al lugar en el que se producen procesos de participación, desarrollo local, económico y político, dándole mayor revalorización al municipio.

⁴⁸⁷ Bilbeny, N. (1998; p.157)El **gobierno político** “*Es el que dirige el aparato del ordenamiento político, la “nave del estado”. ... Lo que distingue al gobierno político de todos los demás es que gobierna a todas las personas de una sociedad, no solo a una parte de ellas, y que posee el derecho y los medios para hacerlo solo, sin la competencia, dentro o fuera, del resto de gobiernos de ésta u otra sociedad.*”

mantener un procesos de participación permanente y abierto al debate público, evaluando y ejecutando rápidamente las soluciones sobre temas que afectan al municipio y sus pobladores. La participación ciudadana distribuida complementa la gestión del ayuntamiento en el proceso de toma de decisiones, lo que permitirá cumplir con las exigencias de la UE y a su vez, permite generar políticas acordes con las exigencias de un entorno europeo cambiante que evoluciona en función a sus prioridades.

La participación ciudadana, supone un derecho constitucional de la población y su accesibilidad responde al compromiso del ayuntamiento en facilitar los instrumentos y mecanismos necesarios para hacerlo real, por los que las autoridades políticas han de velar. El liderazgo distribuido aporta nuevas herramientas de gestión que pueden ser utilizadas por las autoridades de los gobiernos locales, articulando nuevas competencias y funciones a nivel local entre los gobernantes y sus ciudadanos⁴⁸⁸, para la toma de decisiones.

La accesibilidad que caracteriza este nuevo modelo de participación permite configurar una innovación democrática participativa (IDP) en los ayuntamientos. Según un estudio realizado por Francés G., F. J.; García G., J. T. y Santacreu F., Ó. A. (2007; p.25) Se demostró que *“En aquellos municipios que se han puesto en marcha iniciativas singulares de innovación democrática local, éstos son valorados muy positivamente por los representantes público en relación con su impacto en la acción institucional”*.

⁴⁸⁸ Borja, J. y Castells, M. (1997; p.156) *“Las competencias y funciones de los gobiernos locales no pueden definirse mediante una legislación estatal única, ni basarse en una rígida separación según criterios de exclusividad. Creemos que hay que incluir en la definición otros criterios como proximidad, capacidad, concertación, demanda social y diversidad”*.

8.2. Implicación para la práctica del liderazgo de grupo en la toma de decisiones

La definición que utilizamos para explicar lo que se entiende por “*liderazgo*” puede parecer no muy concreto y probablemente discutible, pero consideramos que la misma puede ser satisfactoria si incluimos los datos obtenidos en el análisis de casos. La aplicación práctica de este modelo de *Participación Ciudadana Distribuida (PCD)* para la toma de decisiones, no aparece tan claro en la realidad, es por ello que nos referimos a los hechos en su interpretación. Aunque, la circunspección del liderazgo distribuido hace referencia a otros sectores concretos, ello no significa una limitante de aplicabilidad. En este sentido señalamos algunas implicaciones para la práctica del liderazgo de grupo:

El liderazgo distribuido, como herramienta para la participación ciudadana, proporciona los elementos necesarios que faciliten la toma de decisiones asertivas en beneficio de un colectivo, no se pueden excluir ni a las organizaciones públicas ni al liderazgo colectivo de una realidad situacional, ya que ambas coexisten y conviven en una continua interrelación⁴⁸⁹.

Los ayuntamientos y los ciudadanos se relacionan y operan en distintos niveles según la situación que les atañen. En efecto, la situación puede ser atendida por el liderazgo distribuido a través de la conformación de stakeholders, que es representado en un liderazgo de grupo con funciones y valores compartidos y definidos, garantizando un equilibrio en las decisiones tomadas de forma razonable y coherente con las expectativas generales.

⁴⁸⁹ Nye, J. (2011; p. 57) “*Las redes generan capital social al que los líderes pueden recurrir para lograr sus objetivos*”.

El liderazgo distribuido incorpora a sus procedimientos la Web 2.0, la cual, amplía las posibilidades de participar, rompiendo el tradicional esquema de la participación presencial. Según lo señalado por Nye, J. (2011; p. 61) “*La tecnología democratiza los procesos sociales y políticos y, para bien o para mal, las instituciones desempeñan una función menos mediadora*”. La red gestionada por los grupos de interés con el fin de distribuir el conocimiento proveniente de personas relacionadas o no con la comunidad y pueden coadyuvar en la asertividad de la toma de decisiones.

La práctica de un nuevo liderazgo de grupo para la toma de decisiones, comienza con un cambio de actitud en los representantes políticos y en la sociedad. A través del liderazgo distribuido, se establece un mayor reconocimiento a las capacidades individuales ello promueve un comportamiento más grupal e integrador para la toma de decisiones, Van W., M. (2012; pagina 162). El liderazgo distribuido enfatiza el intercambio de funciones a través de mecanismos de empoderamiento, tales como la participación y la delegación. Esta interrelación funcional puede influir en el establecimiento de canales de comunicación directa agilizando la implementación de soluciones sostenibles.

En la práctica, el liderazgo distribuida, puede establecer la forma en que se organiza la sociedad civil, ello permite articular microadaptaciones a los microentornos a otras colectividades que requieren soluciones adaptativas para lograr decisiones que superen los restos establecidos. Esto plantea grandes y nuevos retos a los dirigentes políticos y empresariales, Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012; p.25).

El liderazgo de grupo en la participación ciudadana distribuida ha de facilitar espacios de convivencia y comunicación, estableciendo en los ciudadanos sinergias de cooperación para la toma de decisiones, logrando así resultados que produzcan un impacto positivo e integrando a las personas de un colectivo, Parsons W. (2012; p.55).

El liderazgo distribuido en la práctica se centra en motivar a otras personas, para que se integren en un grupo de interés, con el fin de enfrentar las situaciones que lo requieran⁴⁹⁰. Los líderes formales animan y motivan, a través del reconocimiento de la experiencia, el conocimiento y las habilidades de los demás, ello promueve un liderazgo informal voluntario⁴⁹¹. El conocimiento de la sociedad puede aportar una vía para dar soluciones a los problemas comunes y la efectividad del proceso de toma de decisiones. De acuerdo con Bentham, J. (2010; p. 130) *“La sabiduría por qué ha de faltarle a los miembros de una democracia”*

La sociedad civil configurada en una *participación ciudadana distribuida (PCD)* tienden a reforzar su identidad y a defender sus derechos como ciudadanos frente a decisiones arbitrarias de líderes políticos. Ahora bien, siendo que la suma hace la diferencia, el liderazgo distribuido establecer grandes oportunidades de emprendedurismo colectivo, Como indican Roig D., S. y Veciana V., J. M. (2004; p.1066) *“El liderazgo puede ayudar a cultivar tanto las condiciones de actitudes como de comportamiento del*

⁴⁹⁰ Nye, J. (2011; p. 102) *“En situaciones no estructuradas suele ser más difícil plantear las preguntas adecuadas que obtener la respuestas correcta. Los líderes con inteligencia contextual tienen la capacidad de ofrecer un significado o de fijar una ruta definiendo el problema al que se enfrenta el grupo. Entienden la tensión entre los diferentes valores que inciden en una cuestión y saben hallar el equilibrio entre lo deseable y lo factible.”*

⁴⁹¹ Bentham, J. (2010; p. 135) *“La experiencia, se ha dicho desde antaño, <es la Madre de la sabiduría>: que así sea; -pero el interés es entonces el Padre”.*

*emprendedurismo colectivo*⁴⁹². Además, la sociedad puede contar con una estructura de participación programada y organizada que se corresponda con los intereses de la población.

El liderazgo distribuido establece una interacción permanente entre los ciudadanos y el ayuntamiento, fusionándose en una acción operativa de gestión, que incorpora un conjunto de métodos que simplifican la toma de decisiones. No hay dicotomías, todo se corresponde a implicaciones situacionales que se entrelazan en una compleja red de necesidades y soluciones por tiempo determinado o permanente. Coincidimos con lo señalado por Nye, J. (2011; p. 57) *“Tendencias a largo plazo en la economía y en la sociedad como la globalización y la revolución de la información están aumentando la importancia de las redes y cambiando el contexto del liderazgo”*.

8.3. Implicaciones para el contexto en la toma de decisiones

El *contexto* en la actualidad, es cada vez más cambiante y recibe una gran influencia externa que en ocasiones suele debilitar las bases de muchas administraciones públicas locales. La poca capacidad de respuesta de los ayuntamientos, ante la amenaza de contextos políticos, sociales y económicas, suele estar representada por la involución. En este sentido, las implicaciones del liderazgo distribuido derivadas de este estudio, se corresponden al mejoramiento del entorno en el municipio. De manera específica señalamos las siguientes implicaciones:

El liderazgo distribuido facilita que los grupos de participación (stakeholders) se involucren en un proceso de participación

⁴⁹² Roig D., S. y Veciana V., J. M. (2004; p.1069) *“Los líderes de equipo juegan un papel importante, ayudando a fomentar el contexto favorable del equipo para el emprendedurismo colectivo y dirigiendo a su gente para crear grandes resultados mediante “colaboración creativa”*.

ciudadana distribuida, ello permite influir en el contexto para establecer las condiciones necesarias en la toma de decisiones.

El liderazgo distribuido permite gestionar la información facilitando la innovación y la rápida adaptación al contexto que lo requieran⁴⁹³. La participación ciudadana distribuida permite que tanto funcionarios públicos como ciudadanos den cara conjuntamente a las necesidades que enfrenta el municipio en un sistema contextual determinado para la toma de decisiones en entornos difíciles.

El liderazgo distribuido incorpora al contexto social un sistema de participación capaz de auto-estimularse y auto-gestionarse. Según Longo M., F. (2008; p. 88) las personas que promueven el liderazgo distribuido son capaces de moldear el entorno haciéndolo más emprendedor, innovador y estimulante. Asimismo el autor considera que el liderazgo distribuido promueve un aprendizaje permanente e invita a las personas a hacerse propietarios de proyectos, a vivirlos y protagonizarlos.

El liderazgo distribuido incorpora valores sociales al contexto, favoreciendo la motivación, la integración y la cooperación en los programas de mejoras comunitarias, ello permite implantar normas sociales fundamentadas en principios y valores, requeridos para la toma de decisiones éticamente responsables. De acuerdo con Daft, R. L. (2006; p.591) *“La ética fija normas que definen lo que está bien o mal en una conducta o en la toma de decisiones”*.

El liderazgo distribuido promueve un comportamiento colectivo de valores en el contexto político y social, que potencializa la

⁴⁹³ Cambios externos como los señalados por Escudero P., G. (2010; p.45) *“El surgimiento de nuevos grupos, acontecimientos y asuntos que no pueden ser entendidos”*.

socialización y ratifica la importancia del respeto a la convivencia ciudadana, la cual se convierte en una precondition de la toma de decisiones socialmente responsables.

La participación ciudadana distribuida facilita la adaptabilidad de los ciudadanos a la diversidad cambiante del contexto, aportando elementos necesarios para aumentar la eficiencia y la efectividad del proceso de toma de decisiones y a su vez, facilita que los stakeholders edifiquen una sociedad de cooperación que den respuestas innovadoras a la complejidad del sistema contextual de una sociedad⁴⁹⁴⁴⁹⁵.

8.4. Implicación para la política en la toma de decisiones

De entrada señalamos, que las implicaciones responden a la credibilidad de la gestión política en la toma de decisiones de los ayuntamientos. Desde la perspectiva de la función pública podríamos decir que, los escollos burocráticos y la mala praxis política pueden poner en tela de juicio la actuación política y la transparencia en la creación y ejecución de políticas públicas. En este sentido y de forma concreta señalamos las siguientes implicaciones:

La participación ciudadana distribuida facilita la comunicación y la cooperación conjunta entre los diferentes actores que intervienen en una comunidad⁴⁹⁶. Las políticas públicas se fortalecen con la

⁴⁹⁴ La prioridad debe ser conferida a la creación de una red moderna de comunicación, representada por una comunicación directa que aumente el conocimientos y la capacidad de respuesta en la toma de decisiones.

⁴⁹⁵ Nye, J. (2011; p.109) “La inteligencia contextual es la capacidad de intuir y evaluar la distribución de recursos de poder en el grupo. El líder no solo debe entender la cultura política del grupo: también debe evaluar el papel que desempeña las redes, la distribución de los recursos de poder duro y poder blando que estén disponibles y los costes de su utilización”.

⁴⁹⁶ Boland, R.; Tenkasi, R. & Te’Eni, D. (1996; p.261) “*El horizonte de la hermenéutica de una persona, la comprensión incluye no solo las presunciones de la forma en que es el mundo, sino también los deseos, esperanzas y miedos de la manera que sea*”.

experiencias y el conocimiento distribuido entre los ciudadanos, tanto en la elaboración como en la ejecución⁴⁹⁷, mejorando consigo la asertividad de la toma de decisiones y el capital social comunitario⁴⁹⁸.

La apertura a los procesos de participación distribuida como estrategia política, facilita una mayor implicación de los ciudadanos, evitando así, la exclusión de los ciudadanos de los asuntos comunitarios y atendiendo las verdaderas necesidades sociales. De modo que, la toma de decisiones tendrá un beneficio dual tanto para la gestión política como para las comunidades⁴⁹⁹.

El LD no incumbe a los ciudadanos en una filosofía política partidista, es decir, la implicación de la participación ciudadana distribuida se corresponde a los valores y actitudes individuales de los ciudadanos en pro de una gestión que es ejercida por los políticos electos para realizar los trabajos del ayuntamiento⁵⁰⁰. Según Jáuregui, G. (1994; p.115) *“La participación no tiene por qué producir **per se** resultados políticos consistentes y deseables. Su validez y efectividad son instrumentales con respecto a los citados valores y particularmente con referencia al principio de autonomía, es decir, a la capacidad humana para el razonamiento auto-consciente, auto-reflexivo y auto-determinante”*.

⁴⁹⁷ En relación al **Conocimiento distribuido** queremos mencionar lo señalado en el Capítulo VI, Sección 6.2.3 *“Es preciso, por tanto, señalar que el conocimiento distribuido en los ciudadanos requiere de un diseño previo del aprendizaje, que inevitablemente condicionan la motivación, la interacción y pervivencias de la participación.”*

⁴⁹⁸ Ver nota al pie número 264 sobre el Capital social colectivo o comunitario.

⁴⁹⁹ En consonancia con lo señalado Edward Freeman citado por Escudero P., G. (2010; p.33), señala que *“... cada uno de estos grupos de Stakeholders tiene el derecho a no ser tratado como un medio para algún fin, y por tanto debe participar en la determinación de la dirección futura”*.

⁵⁰⁰ Jáuregui, G. (1994; p.115) *“La participación es un derecho y no un deber, ya que su obligación supondría limitar la libertad individual. La participación se halla por lo tanto en relación dialéctica con la libertad, la igualdad y las decisiones democráticas dirigidas al cumplimiento de tales fines”*.

El LD contribuye a disminuir el riesgo de sometimiento del líder político autoritario, ello permite una pluralidad política que fortalece la democracia representativa. La masificación del conocimiento en la sociedad evita que la misma sea manipulada con fines individuales o poco democráticos⁵⁰¹. La idea, es destacada por Jáuregui, G. (2000; p.139) “*La democracia participativa entraña un modo de representación indirecta a través de demandas, presiones y exigencias sobre el poder*”⁵⁰².

La complementariedad del LD en la estrategia política, se basa, en la reciprocidad de los ciudadanos con la gestión política. Como hemos podido comprobar en nuestra investigación, la implementación para la política está representado en el fortalecimiento de la democracia representativa. A este respecto Elster, J. y Slagstad, R. (2012; p.361) señala “*La soberanía popular no tiene ningún significado sin reglas que organicen y protejan el debate público*”. La accesibilidad a diferentes mecanismo de participación garantiza la inclusión, refuerza el carácter democrático de las instituciones públicas y aumenta la credibilidad política.

El LD garantizar la credibilidad en la toma de decisiones en cualquier nivel de gobierno, se tiene un efecto de mayor autonomía funcional en los ayuntamientos y los resultados legitiman la

⁵⁰¹ No queremos que se entienda que el liderazgo distribuido en los grupos de interés es una forma de desobediencia civil apartado de la ley y de las autoridades políticas que han sido legítimamente elegidas, es por el contrario una forma de rechazo a la mala gestión política que ha sido ejecutada o aplicada fuera del estado de derecho y de la ética gubernamental. Apoyándonos en palabras de Ugartemendia E., J. I. (1990; p.67) “*La desobediencia “civil” no sería en este contexto, sino una forma de participar, desde los principios que informan la legitimidad constitucional, en la construcción, apertura y defensa constitucional. En definitiva, una forma de participar en democracia, pero también una forma democrática de participar, una forma compatible con la democracia*”.

⁵⁰² Jáuregui, G. (2000; p.139) “*No existe democracia sin democratización, es decir, sin una renovación constante de las formas de participación y sin una reformulación permanente del papel de los gobiernos en relación al bienestar de los seres humanos*”.

gestión política⁵⁰³. La autoridad que ejerce el acto político adquiere de hecho una responsabilidad directa en sus decisiones y acciones. La política debe ser vista no como una característica honorífica de la persona, sino como una ética del político profesional, con cualidades como pasión, sentido de la responsabilidad y medida, Helmut Schmidt (2009; p. 287).

En este caso, el LD permite que las autoridades políticas promuevan en los ciudadanos un sistema de vida más cívico, ético y moral a través de un esfuerzo sinérgico, participativo y colaborativos, que incorpore a cada uno de los habitantes de una región en los procesos de toma de decisiones socialmente ético y responsable⁵⁰⁴.

8.5. Implicación para la investigación del liderazgo distribuido en la toma de decisiones de los ayuntamientos

Esta investigación nos ha dejado como resultados que en nuestra sociedad moderna la participación ciudadana debe ser replanteado, en una forma de concebirnos a nosotros mismos como personas capaces de aportar ideas, experiencias, críticas, valores y trabajo en equipos, sobre ciertas actitudes y comportamientos, que den sentido a una participación innovadora, contextualista, cercana, plural y socialmente responsable en la toma de decisiones. Profundizar en el análisis del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana en el contexto de San Sebastián y Karlsruhe nos ha permitido establecer algunas conclusiones a la complejidad de la toma de decisiones de los ayuntamientos. Las implicaciones que se derivan de este estudio son:

⁵⁰³ Jáuregui, G. (2000; p.236) *“Por otra parte desde un punto de vista puramente pragmático, la participación constituye un excelente instrumento no ya para lograr un mejor desarrollo de la democracia, sino, incluso, para aumentar la legitimidad de los propios gobernantes”*.

⁵⁰⁴ Bulcournf, P. y Cardozo, N. (2008; p.5) *“Cierta “ética de la responsabilidad” cae sobre todo aquel que produce un conocimiento cuya aplicación puede modificar la vida de sus pares y la propia”*.

Según una reciente revisión de la literatura sobre liderazgo distribuido realizado por científicos en el Reino Unido, se encontró, que existe una base de conocimiento empírico limitado, Spillane, J. (2006; posición 585) ⁵⁰⁵. Así consideramos que el liderazgo distribuido no es unívoco dentro de un contexto social, por ello tiene una gran importancia para otros sectores como es la gestión pública, en este, los estudios de liderazgo distribuido son empíricamente pobres y se requieren de más investigaciones que permitan definir al liderazgo distribuido como un liderazgo activo en los grupos de participación ciudadana.

El presente estudio contextualista nos permite describir taxonómicamente la praxis de una situación particular previa a su difusión. Adentrarnos en el liderazgo distribuido nos ha permitido trazar el camino más adecuado para la solución de los problemas comunitarios complejos que involucra como parte responsable a los ayuntamientos.

La investigación cualitativa de casos nos ha aportado el conocimiento necesario sobre las implicaciones que tiene este nuevo modelo en la realidad. El desarrollo metodológico sobre el estudio de campo, nos ha mostrado valiosos datos que han permitido el análisis sustancial de esta investigación⁵⁰⁶.

El estudio de campo, además, nos ha permitido presentar la teoría en su contexto, respondiendo un sinnúmero de inquietudes e

⁵⁰⁵ Spillane, J. (2006; posición 585) *“Regrettably, the empirical knowledge base on the practice aspect of distributed leadership is thin. Few have investigated how leadership takes shape in the interactions among leaders, followers, and their situation”*.

⁵⁰⁶ Podemos trazar aquí una opinión conjunta con Flick, U. (2012; p.46) quien indica que *“El conocimiento científico y la muestras de interrelaciones incluyen procesos diferentes de construcción de la realidad: construcciones cotidianas, subjetivas por parte de aquellos a los que se estudia y construcciones científicas (es decir, más o menos codificadas) por parte de los investigadores al recoger, tratar e interpretar los datos y al presentar los hallazgos”*.

interrogantes, pero también nos ha generado otras inquietudes que han despertado nuestra curiosidad y nuestro deseo de seguir ahondando en el tema.

En relación con las investigaciones futuras, la aplicación de otros métodos de análisis como el cuantitativo, permitirá precisar con mayor detalle algunas hipótesis que amplíen las bases conceptuales y prácticas del liderazgo distribuido como un modelo de participación ciudadana. Así mismo, podremos conocer de la mano de diferentes actores su opinión sobre la aplicación de este modelo. Incorporando diferentes análisis e interpretaciones que podrán aflorar tanto lo bueno como lo malo de la *Participación Ciudadana Distribuida (PCD)* en un contexto municipal.

La realidad del liderazgo distribuido en los procesos de toma de decisiones de los ayuntamientos parece requerir investigaciones que revelen los procedimientos más adecuados para cada municipio, es simplemente, ajustar el lente para ver que la política requiere modificaciones en su análisis y estudio, pero igualmente requiere una metodología nueva que replantee la forma de gestionar las políticas públicas de los ayuntamientos, convirtiendo estas en decisiones de beneficio público.

CONCLUSIÓN GENERAL

La presente tesis describe una perspectiva teórica basada en la dinámica de la participación ciudadana, que es justamente donde el ayuntamiento, la sociedad y las situaciones interactúan dando forma a la democracia directa o participativa. Esta perspectiva representa un camino hacia unas mayores consideraciones explícitas de la importancia del estudio del liderazgo distribuido en el ámbito de un nuevo modelo de participación ciudadana, que ofrece un importante marco teórico para la innovación democrática.

Para el entendimiento de lo antes señalado, exponemos organizada y sintetizadamente las conclusiones obtenidas según: La pregunta de investigación; con énfasis: en la conceptualización y en los datos comparados; se propone un nuevo modelo de participación ciudadana y nuevas líneas de investigaciones futuras.

1. Desde un aspecto conceptual hemos podido conocer que existe una clara ambigüedad en lo que ha participación ciudadana se refiere. Esto se debe, a las múltiples formas que adquiere la participación ciudadana en cada país europeo, es decir, no se trata del concepto en sí, sino la forma como se gestiona la participación ciudadana. Por ejemplo, en San Sebastián la participación ciudadana es más política, ello conlleva a que la sociedad perciba la participación de forma politizada más que comunitaria. En el caso de Karlsruhe, la participación es entendida como un compromiso comunitario, la poca intervención política es concebida por la sociedad como una participación ciudadana, menos politizada.

2. En relación a las características de los ejemplos prácticos de participación en ambos casos de estudio, se encontró que: según la información presentada por el ayuntamiento de San Sebastián, pudimos deducir que los tipos de participación ciudadana se correspondieron a la *participación reflexiva* enfocada en los objetivos previamente definidos, en

los trabajos de apertura y de solidaridad; y a la *participación mecánica* desarrolla en función al sistema político existente, los parámetros y las actividades de participación son pre definidas por el ayuntamiento.

Por otro lado, según los casos prácticos en Karlsruhe pudimos concluir, que la práctica de la participación ciudadana en el municipio se desarrollaron según en los tres últimos cuadrantes de los tipos de participación ciudadana. Ello se debe, a la heterogeneidad que adquiere la práctica de la participación ciudadana en Karlsruhe. Los tipos de participación ciudadana son implementados con mayor intensidad en la *participación reflexiva* y en la *participación mecánica* y con menor intensidad en la *praxis creativa*. La razón de este hecho, se debe a que son pocos los casos donde se desarrollaron nuevas ideas por parte de los ciudadanos, así mismo encontramos una alta definición de los objetivos.

Según lo anteriormente expuesto y en consonancia con la importancia del tema, consideramos necesario analizar otros estudios, sobre la interrelación de los tipos de participación ciudadana con los nivel de la participación. En concreto, creemos que se puede mejorar el análisis de los tipos de participación si se conoce claramente el grado o la intensidad en que se involucran los ciudadanos en los asuntos comunitarios, es decir, determinar las razones por las cuales las comunidades prefieren un nivel más que el otro y que efecto tiene sobre los tipos de participación.

3. Es claro, que los países comunitarios requieren que sus municipios sean parte de un proceso de modernización administrativa y gerencial, es así reflejado en la Estrategia 2020. No obstante, los ayuntamientos de San Sebastián y Karlsruhe los hemos conceptualizado no como institución, sino como gestores y responsables de las políticas públicas. Hemos concluido, que un ayuntamiento requiere de un proceso adaptativo que involucre tanto a ciudadanos como a funcionarios políticos en una implicación más real y directa en la toma de decisiones, para ello, se requiere que se promueva:

- La modernización de las distintas leyes y normas, que regulan la participación ciudadana.
- El desarrollo intrínseco del individuo en su aspecto puramente conductual y actitudinal.
- La conformación de stakeholders, los cuales servirán de apoyo para la creación, ejecución y control de las decisiones tomadas por el ayuntamiento.
- Cambios a una evaluación estratégica gerencial y a un replanteamiento en la medición de la gestión y de los resultados, a través de herramientas gerenciales como son los cuadros de mando integral.
- La creación de redes articuladas al servicio de sus ciudadanos, que promuevan la participación y la coordinación de los equipos auto-gestionados.
- La implementación del e-Gobierno como una forma estratégica y operativa para la gestión pública, facilitando la interacción y la comunicación.
- El desarrollo de servicios públicos de calidad a través de la nueva gestión estratégica, que de respuestas adaptativas en tiempo real a las exigencias sociales del presente y del futuro.

4. En relación con los comités de ciudadanos, creemos los ayuntamientos requieren de una mayor articulación entre los grupos formales (funcionarios públicos del ayuntamiento) y los grupos informales (stakeholders). La planificada operatividad de estos grupos permite establecer una estrecha relación para atender los objetivos que persigue el ayuntamiento y las comunidades. La relación funcional de estos grupos deberán ser tomada en cuenta para la estructura estratégica de la gestión del ayuntamiento. Los

grupos informales pueden dar cabida a la creación emergente de otros grupos informales y para el intercambio de conocimiento e información.

5. En esta síntesis conceptual no podíamos olvidar al liderazgo, en concreto el liderazgo de grupo, el cual, es creado informalmente por personas que tienen cierto interés sobre las situaciones presentes en una comunidad. Son grupos de interés o stakeholders que complementan las funciones del ayuntamiento garantizando la asertividad en la toma de decisiones. En los stakeholders intervienen valores, conocimientos, experiencias, habilidades y prácticas de cooperación real, que dan forma al liderazgo de grupo. El liderazgo de grupo garantiza el cumplimiento de los principios democráticos en las comunidades, ello se debe al desarrollo de redes líquidas, de cooperación, permitiendo gestionar las políticas públicas de forma más estratégica y garantizando sostenibilidad de las decisiones.

En relación con la pregunta: *¿Considera usted, que los grupos de participación, pueden tener un papel fundamental en la toma de decisiones del ayuntamiento?*. Los entrevistados de ambas ciudades han coincidido en la importancia que tienen los grupos organizados de participación para la toma de decisiones del ayuntamiento. Resaltamos lo señalado, por una parte, por políticos de San Sebastián quienes valoran el hecho de que los grupos de participación contaron con un conocimiento básico para la toma de decisiones. Por otra parte, en Karlsruhe los políticos consideraron que estos grupos, no deben ser permanentes, pero su participación es determinante para lograr decisiones consensuadas.

6. En suma, queremos destacar entre los conceptos señalados el papel fundamental que la participación ciudadana ha tomado en los años recientes tanto para la gestión del ayuntamiento como para los propios ciudadanos de San Sebastián y Karlsruhe. Consideramos, que una acepción importante de la participación es el estudio de la influencia del liderazgo distribuido como un modelo de participación ciudadana en el ayuntamiento. Para llegar ha

este cometido, requerimos de los enfoques: normativo, político, económico y social; ello permitirá, entender los cambios que el liderazgo distribuido puede generar en el ayuntamiento.

7. Los resultados nos presentan un marco legal en cada caso estudiado, que regula la relación entre el ayuntamiento y los ciudadanos, pudimos verificar que existe un adelanto significativo en lo que a leyes se refiere. El marco jurídico que norma la participación presenta una diferencia en ambos casos sobre la jerarquía de dichas normas, es decir, en el caso de San Sebastián las leyes de participación son constitucionales y locales; en el caso de Karlsruhe son más regionales, ello se debe a que en Alemania algunas competencias municipales se asignan a los estados federados y no al municipio, la finalidad es la unificación de criterios jurídicos en todos los municipios del estado federado, tendientes a mantener una estructura vertical y en algunos casos centralizada.

8. En relación con la constitución, la participación ciudadana en la Constitución Española Núm. 311, de 06/12/1978, se corresponde al derecho constitucional que tienen los ciudadanos de participar en la elaboración de las políticas públicas. La CE otorga a los stakeholders un marco de legalidad, lo que nos permite afirmar, que los ciudadanos en San Sebastián cuentan con un sistema legislativo constitucional de participación claramente definido y posiblemente adecuados a un numero modelo de PC capas de propiciar ideas adaptativas a una nueva gestión pública en Donostia.

La Constitución Alemana (CA) o Ley Fundamental para la República Federal de Alemania (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland) del 23/05/1949, nos presenta un marco constitucional donde la participación ciudadana no está claramente definida. Sin embargo, la participación ciudadana se puede sustentar desde el ámbito dogmático constitucional sobre los derechos, libertades y obligaciones que tienen los ciudadanos en

Alemania. Derechos como la libertad de expresión, libertad de asociación, libertad de pensamiento entre otros. Derechos que constituyen y dan nacimiento al principio democrático de la participación ciudadana.

9. Ya hemos señalado en el marco teórico que para esta investigación el aspecto normativo tiene dos vertientes: leyes y principios.

- Desde un aspecto de ley, la *Norma Orgánica de Participación Ciudadana NOPC*, núm. 155 del 08/08/2007 con su actual modificación núm. 67 del 13/04/2015, y el nuevo Reglamento de Consultas Ciudadanas RCC, núm. 88 del 13/05/2015, en San Sebastián, nos presentan aspecto de gran valor para esta investigación, ello se debe a que el legislador reconoce la importancia del ciudadano y sus conocimientos en el desarrollo de la políticas públicas, la cual concuerda con los fundamentos de la participación ciudadana distribuida. En referencia con lo antes señalado, el artículo 1.6 de la NOPC establece la articulación del conocimiento en la gestión pública y la *praxis creativa* de la participación.

Por su parte en Karlsruhe, hemos encontrado barreras interpretativas de tipo legal como son las señaladas en la Ley Estatal de Baden-Württemberg (Grundgesetz Baden-Württemberg). Esta Ley nos presenta algunas dudas de interpretación, puesto que en ella la palabra *voluntariado* agrupa tanto al derecho de participar como al deber del servicio social. Esta confusión legal ha sido reflejadas en Jurisprudencias (Bundesverfassungsgericht) que señala la exclusión de persona que pensaban que tenía el derecho a participar, no obstante, su petición fue denegada por un tribunal.

- Desde el aspecto de principios, en San Sebastián y Karlsruhe los ciudadanos y sus autoridades políticas muestran un gran compromiso con sus comunidades y desean una mayor cooperación. Según las entrevistas realizadas, se pudo determinar que, la voluntad social de

cooperación y ayuda comunitaria es importante. Pero volvemos a los antes señalado la voluntad ciudadana de participar se doblaga ante la falta de transparencia política, disminuyendo el compromiso de cooperación y el apoyo comunitario.

10. La influencia desde la normativa nos permite concluir, que los elementos del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana desarrollados en el Capítulo VII, requiere de un marco legal, integrado por principios y valores necesarios para la innovación democrática en un Estado Social de Derecho. La dimensión axiológica del liderazgo distribuido configura un comportamiento social y político responsable y sostenible, dentro de un marco de legalidad.

11. Los resultados nos presentan dos ciudades, con características particulares en lo que a sistemas políticos se refiere, una política española basada en el individuo que gobierna y una política alemana basada en las instituciones. De una u otra forma lo antes señalado configura el alto o bajo grado de la participación ciudadana. De acuerdo con las entrevistas realizadas se pudo percibir que el tema de la participación ciudadana forma parte de la agenda de gobierno de los alcaldes de San Sebastián y Karlsruhe, no sabemos si esto se debe a la importancia que la participación ha tomado en los últimos años o es un simple interés electoral.

12. El interés ciudadano por la política nos ha permitido identificar factores que influyen en los niveles en que los ciudadanos se involucran en la participación ciudadana. Según un estudio realizado por *Encuesta Social Europea* se señala que, en el caso alemán el interés de los ciudadanos por la política es de un 61%, en cambio para los ciudadanos españoles es de un 35%. Los datos indicados tienen dos razones: La primera, se corresponde a la credibilidad política y la segunda, se debe al perfil político el cual puede ser o participativo o personalista.

13. El perfil político se ha representado a través de la pugnas políticas especialmente en San Sebastián, este hecho influye de una u otra manera en el interés de los ciudadanos sobre los asuntos del ayuntamiento. Las actividades de participación realizadas por el Ayuntamiento de Donostia, fueron tomadas por los ciudadanos como actividades políticas y no como actividades ciudadanas. Además, se pudo comprobar, que las pugnas políticas en el caso de San Sebastián no facilitan el desarrollo de determinados proyectos de participación ciudadana, en ocasiones los proyectos fueron proceso rígidos y poco adaptativos.

Karlsruhe luego de una gran tensión social, representada por un sin número de demostraciones y referéndum, han entendido que el camino es de la mano con el ciudadano. Ejemplo de ello, es el proyecto "*Futuro Quartier*", el cual nos muestra un claro proceso de integración, donde la comunicación directa y la participación activa, dan como resultados ideas innovadoras que justifican la implementación de un nuevo liderazgo grupal integrado por ciudadanos, políticos e instituciones no gubernamentales. Es así, como se ha fortalecido la democracia directa en la región.

14. Hecho recurrente en ambas ciudades es el incremento de las demandas sociales que día a día son expuestos en los diarios y prensas locales, tanto en San Sebastián como en Karlsruhe. Las exigencias o peticiones ciudadanas, ya no es solo para la necesidad de mayores servicios, sino para una mayor participación en los asuntos que competen al contexto político. El contexto político es determinante a la hora de analizar la influencia del liderazgo distribuido en los procesos de toma de decisiones, ya que las tendencias y filosofías de los partidos políticos en ambas ciudades, presentan características disímiles, que influyen en la forma de ejercer la participación ciudadana.

15. Pese a las limitaciones de tipo político, hemos podido comprobar que la lenta pero creciente voluntad política nos señala la intención de construir un

camino de innovación democrático. Se pudo comprobar además, que los representantes políticos en cada ciudad incorporan cada vez más en sus políticas públicas elementos como: motivación, fortalecimiento de la democracia, roles definidos, apertura a nuevas relaciones, integrar, diálogo permanente, interés común y eficiencia del ayuntamiento. Ello nos permite señalar que el liderazgo distribuido como modelo de participación, puede estructurar esos elementos de tal manera que garantice la modernidad e innovación requeridas para la toma de decisiones del ayuntamiento.

16. Hemos podido comprobar, que la última crisis financiera mundial aún vigente, no ha sido silenciosa para la economía de muchos municipios comunitarios. Las repercusiones que esta crisis ha generado en San Sebastián ha sido con mayor intensidad que en Karlsruhe; esto se debe a un efecto económico nacional más que local. Aunque, también es cierto que la crisis financiera no menguó las voluntades políticas de ambos gobiernos sobre la participación ciudadana, es probable que en algunos casos estas voluntades se hayan vinculadas a un hecho electoral, pero aún así las autoridades políticas siguen trabajando por una democracia más directa.

17. No es del todo concluyente, sí los aspectos económicos de los ciudadanos o de las comunidades de San Sebastián y de Karlsruhe son determinantes en una mayor o menor participación. Podemos presumir por los datos encontrados en diferentes estudios, que los factores económicos sí influyen en el grado de participación. La problemática que se desprende de los datos en referencia, se debe, a que los estudios fueron aplicados a países en extrema pobreza, por ello los datos no son claramente traspolables a esta investigación. Se requiere de un estudio más amplio para conocer en detalle los resultados.

18. El análisis de la crisis económica sobre el presupuesto público, nos muestra que debido a la dependencia financiera de San Sebastián la ciudad a sufrido recortes de emergencia económica, afectando la ejecución de

políticas públicas y teniendo un impacto directo sobre la participación ciudadana, esto se debe, a que el presupuesto municipal en parte está supeditado por las decisiones del gobierno central. Para Karlsruhe, la situación sobre la participación es distinta, ya que el aspecto procedimental delimita las intenciones participativas, es decir, las actividades de participación requieren de un proyecto previo para ser incorporado en una partida presupuestaria, la problemática está dada en el retardo de ejecución de los proyectos de participación.

19. La bibliografía consultada nos mostró algunos mecanismos de participación que están siendo utilizados tanto en San Sebastián como en Karlsruhe para influir en la economía del municipio, el más significativo de ellos es el *presupuesto participativo*, el cual, ha sido un mecanismo de innovación en los que a participación ciudadana se refiere. El debate acerca del presupuesto participativo en ambas ciudades, se centra principalmente en las prácticas concretas que promueven la proliferación de resultados presupuestarios cónsonos con las expectativas sociales e institucionales esperadas. A partir de la crisis financiera el presupuesto participativo ha auxiliado aquellos sectores que requieren un mayor desarrollo económico. Hemos podido verificar que los presupuestos participativos han incluido obras que incentivan a la economía local.

20. Respecto a la normativa europea, se plantea la subsidiaridad en el crecimiento financiero de las regiones comunitarias, ello garantiza el principio de adicionalidad de los ayuntamientos. La implementación de los Fondos Estructurales y de Cohesión, contribuye financieramente, con aquellas políticas públicas que impulsan el desarrollo local. Creemos que estos mecanismos financieros pueden encontrar en la participación ciudadana distribuida elementos que fortalezcan la transparencia y el equilibrio económico de una nueva gobernanza económica europea.

21. De esta forma podemos señalar que, la crisis económica actual nos ha mostrado, que las debilidades de las instituciones públicas genera repercusiones negativas para el desarrollo de los municipios. Consideramos, que la participación ciudadana es un instrumento de apoyo que complementa el esfuerzo gubernamental. Creemos además, que un nuevo modelo de participación ciudadana fundamentado en el liderazgo distribuido puede contribuir con elementos y procedimientos necesarios para afianzar las bases de un desarrollo económico sostenible en el municipio.

22. Las sociedades europeas como San Sebastián y Karlsruhe, se encuentran ante procesos de transformación escasamente entendidos, lo cual, requiere de nuevas estrategias para afrontar los problemas estructurales y sociales que se presentan. Según algunos relatos obtenidos en las entrevistas grupales se pudo conocer que, tomar en cuenta las opiniones de las personas sobre los asuntos comunitarios, es un factor motivacional muy importante, que anima a las personas a constituirse en grupos de participación y cooperación, eliminando el comportamiento de indiferencia social. Creemos que las sociedades en la actualidad prospera con la cooperación, y fenecen con la indiferencia. Uno de los aspectos importantes que hemos podido comprobar es la forma en la que el liderazgo distribuido procesa la experiencia, el conocimiento y las habilidades de las personas motivándolas a la participación.

23. Unos de los mecanismos utilizados para la transmisión de información en los casos estudiados es atreves de las TICs que aporta un nuevo soporte a la participación ciudadana, aumentando la cercanía entre la sociedad y el ayuntamiento. Hemos encontrado, que estos mecanismos son pocos interactivos, es decir, son mecanismos utilizados para trasmitir información y no para interactuar con el ciudadano. Por ello consideramos que el liderazgo distribuido incorpora una plataforma en la Web 2.0 de intercambio de información racional que construye el conocimiento en las comunidades, fortaleciendo la liberta, la información y la participación ciudadana,

aspectos de gran importancia para la democracia y para la gestión estratégica del ayuntamiento. Esta plataforma además, favorece el pensamiento objetivo, crean incentivos de crítica y aprendizaje mutuo, impidiendo a su vez, el abuso de poder.

24. Al realizar este estudio comparado de casos, pudimos comprobar que la democracia participativa, es un aspecto clave que da forma a la evolución de las comunidades. Aunque, hemos encontrado que ambas ciudades presentan ciertos problemas estructurales que delimitan la implicación de los ciudadanos en la participación. En referencia con los problemas estructurales ambas ciudades presentan semejanzas en relación con la participación de los inmigrantes. Un conjunto de tensiones sociales delimita la incorporación de los inmigrantes en las actividades de participación ciudadana, ello conlleva a un aislamiento de estos grupos. Es cierto que estos problemas no se corresponden única y exclusivamente a San Sebastián y Karlsruhe, pero además, es cierto, que es necesario establecer determinadas medidas estructurales que faciliten la integración de los inmigrantes en la participación, lo que permitirá transformar un problema social en un camino de cooperación y ayuda conjunta.

25. De esta forma, señalamos que los ciudadanos entrevistados en ambas ciudades, concuerdan en que se requieren determinadas condiciones básicas de comunicación consensual para lograr una acción coordinada. Consideramos, que en definitiva de lo que se trata, es de construir un capital social comunitario donde se articulen ideas y opiniones entre los diversos actores, con el objetivo de lograr decisiones sostenibles a través de convivencias de cooperación y proactividad.

26. Consideramos además, que el Liderazgo distribuido, es un aporte que nos muestra una nueva forma de participar sin barreras, con una amplia gama de posibilidades para la construcción de una sociedad inteligentemente responsable. Si bien es cierto que cada sociedad presenta

características particulares que afecta positiva o negativamente a los proyectos propuestos por el ayuntamiento, también es cierto, que nuestro desafío está representado por una necesidad social en la creación de una nueva Gobernanza Participativa, que sea capaz de adaptarse a las actuales contextos europeos en materia de políticas públicas locales, a fin de dar solución a los problemas comunitarios.

27. Los resultados en materia de participación ciudadana fueron más de lo esperado, se logró: un aprendizaje completo y una experiencia vivencial de trabajo colectivo y de procesos participativos; identificar la puesta en valor del conocimiento de los ciudadanos/as, junto con el saber técnico; conocer las formas de interacción entre el ayuntamiento y los barrios; y por último, identificar la intensidad del protagonismo de los ciudadanos en los procesos de: convocatoria, propuestas y resultados.

28. Creemos que la influencia del liderazgo distribuido puede establecer un camino viable para la configuración de un nuevo procesos de democracia directa en la ciudadanía, disminuye la figura intervencionista del Estado.

29. Con respecto al futuro, creemos que las autoridades requieren de instrumentos complementarios flexibles que desarticulen aun más los viejos esquema de gestión pública, e incorporen el acceso flexible y organizado de los ciudadanos en las funciones del ayuntamiento. Para ello, consideramos que la *Participación ciudadana distribuida*, contiene elementos de gestión heterogéneos que intenta ordenarlos y clasificarlos las funciones del ayuntamiento, según los aspectos congruentes y básicos que requiere la participación ciudadana para la toma de decisiones.

30. Luego de un minucioso análisis de la bibliografía pudimos determinar, que el liderazgo del tipo distribuido puede influir en las funciones del ayuntamiento a través de la congruencia de elementos, valores,

características y procesos esenciales que conducen al éxito de una gestión pública.

31. La implementación del liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana denominado “*Participación Ciudadana Distribuida (PCD)*”, permite, que el ayuntamiento mejora significativamente la toma de decisiones, su implementación garantizará el éxito de las políticas públicas. En este sentido, desde nuestro punto de vista, para que la toma de decisiones sea consensuada y sostenible, especialmente desde la sociedad, debe tener un entendimiento del pensamiento social en primer orden, ello permitirá que se articulen las posibles soluciones en las comunidades. La PCD facilitará la construcción de una conciencia colectiva poco manipulada y más auto-gestionada, ordenada, equilibrada y responsable.

32. Este análisis comparado, nos ha mostrado que tanto en San Sebastián como en Karlsruhe falta mucho por desarrollar y verosíblemente además, mucho por investigar. Es quizás la excesiva información promocional, que los ayuntamientos han hecho sobre el tópico, lo que ha crea una sensación irreal que sugiere que ya no hay nada más que hacer al respecto. En general, consideramos que falta mucho para avanzar en la conformación de un modelo de participación ciudadana que impregne la conciencia individual de las autoridades de una responsabilidad social más cooperativa y menos indiferentes a las situaciones comunes presentes en la ciudades del hoy y del mañana.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La redacción del presente trabajo de investigación nos ha generado algunas nuevas incógnitas o hipótesis sobre el *liderazgo distribuido como modelo de participación ciudadana*. Hipótesis que permitirán ampliar las posibilidades de análisis en las futuras líneas de investigación. A continuación destacamos las más importantes:

1. Hipótesis:

La influencia, el conocimientos, la actitud y las capacidades de las personas que forman parte del liderazgo distribuido en la toma de decisiones. De esta hipótesis se detectaron dos variables que son:

1. Capacidad del liderazgo distribuido para generar decisiones asertivas en organizaciones públicas.
2. Capacidad de las personas para la transferencia de conocimiento en el equipo.

Hemos considerado como posible instrumento de análisis *El Análisis de Conglomerados (clúster)*. Dicho análisis es un procedimiento estadístico que parte de un conjunto de datos que contiene información sobre una muestra de entidades y a su vez, intenta reorganizarlas en grupos relativamente homogéneos a los que se llama conglomerados (clústeres). En dicho procedimiento, se identifican en los grupos relativamente homogéneos de fuentes de conocimiento, mediante un algoritmo que comienza con cada fuente de conocimiento en un conglomerado diferente y combina los conglomerados hasta que sólo queda uno.

2. Hipótesis:

Influye la injerencia política en la implementación del liderazgo distribuido en un ayuntamiento. De esta hipótesis se detectaron dos variables que son:

1. Nivel de influencia de las tendencias políticas en la participación ciudadana distribuida.
2. Nivel de voluntad por parte de las autoridades públicas regionales en la conformación de equipos auto-coordinados.

Hemos considerado como posible instrumento *El Análisis de Contenido o Codificación*. El análisis de contenido como técnica de investigación tiene por finalidad la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido. Los instrumentos utilizados para la recolección de los datos en el análisis de contenido, son el cuestionario, la entrevista entre otros. La selección es justificada, ya que es la técnicas más empleadas en las investigaciones con características como las que presenta esta segunda hipótesis.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

ABEL, Amy L., Ray Rebecca L., y Roi, Ric. “Strategic Leadership Development: Global Trends and Approaches”. [en línea]. Revista Right Management, Estados Unidos de América. june 2004, [Fecha de consulta, 8 de julio de 2014]. Recuperado de: <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2514>

ACCENTURE. [en línea]. “The Evolving Role of Executive Leadership”. Revista electrónica de gestión, tecnología y consultoría de servicios y soluciones, mayo 2001. [Fecha de consulta, 20 de mayo de 2014]. Publicación Semanal. Recuperado de: <http://lafarge3l.com/articles/pdf/accenture.pdf>

AGUILAR R. Miguel et al. (eds.) (2011) “Ordenamiento Territorial y participación social: Problemas y Posibilidades”. Editorial Centro de Investigación en Geografía Ambiental CIGA. Distrito Federal, México. ISBN 978-607-7856-66-5

ALBIEZ, Marius, et al. (2014) “Programa de ciudadanos”, Foro de los Ciudadanos Oststadt Sustentable | futuro desde los ciudadanos. Editorial KIT. Karlsruhe, Alemania.

ÁLVAREZ, Juan J. [en línea]. “La cultura de la participación política en el País Vasco”. octubre 2013. [Archivo de video]. [fecha de consulta: 20 enero 2015]. Recuperado de http://www.donostia.eus/info/ciudadano/partaidetza_zuzena.nsf/fwInscripcion?ReadForm&idioma=cas&id=A608306&doc=Area

ANDUIZA P., Eva; Crespo M., Ismael y Méndez L. Mónica (2009). “Metodología de la ciencia política”. Editorial Centro de Investigaciones Sociológicas, 2ª Edición. Madrid, España. ISBN 978-84-7476-480-2

ARCIGA Bernal, Salvador (ed.). (2004). “Del pensamiento social a la participación: estudios de psicología social en México”. Tlaxcala, México. ISBN 968-5868-03-4

ARIZNABARRETA A. Joseba. (2007). “Pueblo y Poder”, Cuaderno para la reconstrucción de la razón. Editorial ITXAROPENA S.A.. Zarautz, España. ISBN 978-84-6-6649-7

ARISTÓTELES, (1988). “*La Política*”. Capítulo III. Editorial Gredos S.A., Madrid. España. 155 p. ISBN: 84-249-1283-7

- ARNSTEIN, Sherry R. [en línea]. "A Ladder of Citizen Participation". *Journal of the American Planning Association*, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224. . [Fecha de consulta, 20 de enero de 2015]. Recuperado de: <https://www.planning.org/pas/memo/2007/mar/pdf/JAPA35No4.pdf>
- ARTOLA, Miguel (ed.). (2004). "Historia de Donostia- San Sebastián". Editorial Nerea, S.A.. San Sebastián, España. ISBN 84-86763-49-5
- ASENSIO, Eva y Vázquez B., Beatriz (2013). "Simulación Empresarial". Editorial Paraninfo S.A.. 1ra Edición. Madrid, España. ISBN 978-84-9732-998-9
- ATLAS DER GLOBALISIERUNG, (2009). "Eine Welt mit vielen Zentren". Editorial Monde diplomatique. ISBN: 978-3-937683-25-6
- AVENDAÑO, Fanor (2006). "Manual de participación ciudadana". Editorial Fundación Konrad Adenauer. 1ª edición. Nicaragua, Managua. ISBN 99924-874-3-7
- AVOLIO, Bruce. J., Kahai, S. R., & Dodge, G. E. "E-Leadership": Implications For Theory, Research, and Practices. [en línea]. *Revista electrónica The Leadership Quarterly*, Vol. 11, Nº 4, Publicación Semanal. 2001. [Fecha de consulta, 20 de mayo de 2014]. Recuperado de: <http://www.rinc.nl/KASS/download.php?object=246876>
- AVOLIO, Bruce J. y Gardner, William L.. "Authentic leadership development": Getting to the root of positive forms of leadership. *Revista electrónica The Leadership Quarterly*. 2005. [Fecha de consulta, 23 de abril de 2014]. Recuperado de <http://www.keyleadership.com/Downloads/Authentic%20Leadership%20Development%20.pdf>
- BAUDINO, Virginia y Reising, Ailin Ma. Algunas Reflexiones sobre el Proceso de Investigación desde la Práctica. *Cinta de moebio*, (9), Facultad de ciencias sociales de Chile, [en línea]. 2000. [fecha de consulta: 04 mayo 2015]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10100903>
- BASS, Bernard. M. (1990) *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3ª edition, New York, Estados Unidos de América. ISBN 0-02-901500-6

- BASS, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2006) "Transformacional Leadership" [e-Book]. Editorial Taylor & Francis (2008), 2ª edición. New York, Estados Unidos de América. ISBN 0-203-93620-5
- BECK, Kurt und Ziekow, Jan (ed.) (2011). "Mehr Bürgerbeteiligung wagen, Wege zur Vitalisierung der Demokratie". Editorial VS-Verlag. Wiesbaden, Deutschland. ISBN 978-3-531-17861-5
- BERMÚDEZ, Marlen. [en línea]. "Análisis de contenido: procedimiento y aplicación". Revista de ciencias sociales, Universidad de Costa Rica. octubre 1982, No. 4. [fecha de consulta: 10 mayo 2015]. Recuperado de <http://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/24/bermudez.pdf>
- BENNETT, Nigel; Wise, Christine; Woods, Philip A y Harvey, Janet A. "Distributed Leadership: A Review of Literature Other". [en línea]. June 2003, [fecha de consulta: 12 abril 2015]. Recuperado de <http://oro.open.ac.uk/8534/1/bennett-distributed-leadership-full.pdf>
- BENNIS, W., Spreitzer, G. y Cummings, Thomas. (2002): *"El fin del liderazgo"*. Harvard Deusto Business Review. Deusto 2002, Bilbao. España. ISBN: 84-234-1863-4
- BENTHAM, Jeremy (2010). Un fragmento sobre el Gobierno. Editorial Grupo Anaya S.A., 2ª edición. Madrid, España. ISBN 978-84-309-5047-8
- BERNAL, T. César A.; Salavarrieta, Duván; y otros (2006). "Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales". Editorial Pearson Educación, 2ª edición. Naucalpan, México. ISBN 970-26-0645-4
- BERNARD, H. Russell (2006). Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches. Editorial Alta Mira Press, 4ª edición. Lanham Maryland, Estados Unidos de América. ISBN 0-7591-0868-4
- BILBENY, Norbert. (1998). "Política sin Estado". Editorial Aries S.A. 1ª. Edición. Barcelona, España. ISBN 84-344-1180-6
- BLANKESLEE, Dan (2013). El Código de Líder. Editorial PreacherBooks. New York, Estados Unidos de América. ISBN: 978-0615853833
- BLASCO E., A. Avelino (eds.) (2012). "El derecho público de la crisis económica: transparencia y sector público, hacia un nuevo derecho

administrativo: actas del VI Congreso de la Asociación Española de Profesores de Derecho Administrativo, Palma de Mallorca, 11 y 12 de febrero de 2011". Editorial INAP, Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid, España. ISBN 978-84-7351-419-4

BOLAND, Richard J.; Tenkasi, Ramkrishnan V. & Te'Eni, (1996). Designing Information Technology to Support Distributed Cognition. En Dov. Meindl, James. R.; Stubbart Charles & Porac, Joseph F. Cognition Within and Between Organizations (pp. 245-280). Editorial SAGE Publications, Inc. California, Estados Unidos de América. ISBN 0-7619-0113-2

BONETE P., Enrique (2010). "Neuroética práctica, Una ética desde el cerebro". Editorial Desclée De Brouwer, S.A.. Bilbao, España. ISBN 978-84-330-2464-0

BORJA, Jordi y Castells, Manuel (1997). "*Local y Global*", La gestión de las ciudades en la era de la información. Editorial Santillana S.A.. Madrid, España. ISBN 84-306-0269-0

BRAIDOT, Néstor (2012). "Sácale partido a tu cerebro". Editorial Granica S.A.. 1ª edición. Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-950-641-637-9

BRYMAN, Alan. [en línea]. "Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review". Revista The Leadership Quarterly, Loughborough University, England. December 2004, Volume No. 15. [fecha de consulta: 26 mayo 2015]. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000840>

BRONCANO Rodríguez, Fernando. [en línea]. "La emergencia de virtudes públicas epistémicas en la ciencia". Artículo científico. Universidad de Santiago de Compostela / Departamento de Filosofía y Antropología Social. 1998, Volume No. 17, N° 2. pp. 39-57 [fecha de consulta: 22 octubre 2015]. Recuperado de https://dspace.usc.es/bitstream/10347/1124/1/pg_041-060_agora17-2.pdf.

BURNS, James MacGregor (1978). Leadership. Editorial Harper & Row. [Kindle versión]. New York, Estados Unidos de América. ISBN 0-06-1311975-9

BUZAN, T., Dottino, T. y Israel, R. (2005). "La inteligencia del líder", Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa. Editorial Deusto. Barcelona, España. ISBN 84-234-2258-5

- CÁCERES, Pablo, [en línea]. “Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable”. Revista de la escuela de psicología Universidad Complutense de Madrid, 2003. Volumen II. [fecha de consulta: 04 mayo 2015]. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/3/3>
- CASTIÑEIRA, Àngel y Lozano, Josep M. (2012). “El poliedro del liderazgo”. [e-Book]. Editorial Virtuts Angulo y Paco López (2012). 1ª Edición. Barcelona, España. ISBN 978-84-940572-1-2
- CALABUIG Tormo, Carola et al. (2010) “Agenda 21 Local y presupuesto participativo enfoques, métodos e instrumentos para una participación ciudadana cualificada y exitosa en el plano local”. Editorial Centro de Cooperación al Desarrollo Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España. ISBN 978-84-8363-627-5
- CALVO Vérguez, Juan (2011) “La experiencia de los presupuestos participativos en los entes locales”. Editorial DYKINSON S.L.. Madrid, España. ISBN 978-84-9031-84-16
- CANTO Chac, Manuel. “Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo” [en línea]. Política y Cultura. número 30. agosto 2008,. [fecha de consulta: 16 junio 2015]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26711160002>
- CANYELLES, Josep M. (2011). Responsabilidad social de las administraciones públicas. “Nuevas tendencias en gestión pública”, Contabilidad y dirección. Editorial Bresca S.L. Barcelona, España. ISBN 978-84-15330-70-7
- CHATTERJEE, Debashis (2007). “El Liderazgo Consciente”. Editorial Granica S.A.. Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-950-641-354-5
- CHIAVENATO, Idalberto (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Grau Hill. 7ª edición, México, 2006, ISBN 970-10-5500-4
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN EDUCATIVA. (2006). “La dirección pedagógica en los Institutos de Enseñanza Secundaria”, Un estudio sobre el liderazgo educacional. N° 169. Editorial Secretaría General Técnica. Madrid, España. ISBN 84-369-4143-8

CENTRO EUROPEO DE EMPRESARIOS Y EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS PÚBLICOS. [en línea]. *Conferencia Europea de las empresas locales*. octubre 2013, decimosexto. [fecha de consulta: 20 mayo 2015]. Recuperado de <http://www.bvoed.de/nr.-1062013-bericht-16.-ceep-le-konferenz-paris-2013.html>

CRESWELL, John W. (2003) “Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches”. Edition Sage Publications, 2nd edition. Thousand Oaks, California, estados Unidos de América. ISBN 0-7619-2441-8

CIC-IADE (2004). “La administración pública como agente de conocimiento en la sociedad de la información”, sistema de gestión y desarrollo del capital intelectual, Proyecto SICAP, Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Instituto Universitario de Administración de Empresa (UAM), Madrid, España. ISBN 84-688-8334-4

COMITÉ DE MINISTROS A LOS ESTADOS MIEMBROS. [en línea]. Recomendación Rec. (2001) 19. “La participación de los ciudadanos en la vida pública en el nivel local. diciembre 2001. [Fecha de consulta, 21 de junio de 2015]. Recuperado de: http://www.seap.minhap.es/dms/es/areas/politica_local/participacion-eell-aeuropeos/recomendacion.pdf

CONEJERO Paz, Enrique (ed.) et al. (2010) “Inmigración, integración, mediación intercultural y participación ciudadana”. Editorial Club Universitario. Alicante, España. ISBN 978-84-9948-008-4

COVEY, Stephen (2003). “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Editorial Paidós. 2da edición. Buenos Aires Argentina. ISBN 950-12-9000-X

CUADRA P., Alejandro, y Veloso B., Constanza. [en línea]. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Revista electrónica, *Universum*. 2007, Volume 2 No. 22. Talca, Chile 22(2), 40-56. [Fecha de consulta, 21 de abril de 2014]. Publicación Semestral. Recuperado de: <http://universum.otalca.cl/contenido/index-07-2/art3.html>

DAFT, Richard (2006) “La experiencia del Liderazgo”. Editorial Thomson. 3ª edición. Distrito federal, México. ISBN 970-686-545-4

DAFT, Richard; Marcic, Dorothy (2010). “Introducción a la administración” Editorial Cengage Learning Editores S.A.. 6ª edición. Distrito federal, México. ISBN 978-607-481-032-5

- DASSO, Alberto V.. [en línea]. "Liderazgo participativo". Ponencia presentada en el seminario sobre Liderazgo organizado por el Instituto Universitario Naval. Buenos Aires, Argentina. 2002 [Fecha de consulta, 5 de octubre de 2014]. Recuperado de: <http://www.inun.edu.ar/elinun02/ambito/dasso%20arnedo/liderazgoparticipativo.htm>
- DÁVILA V. Víctor M. [en línea]. "Los héroes" de Thomas Carlyle. [Mensaje de Blog]. julio 1997. (El autor ha adoptado un apodo (STASIOTIKA) o nombre de pantalla). [Fecha de consulta, 10 de junio de 2014]. Recuperado de <http://stasiotika.blogspot.de/2010/03/los-heroes-de-thomas-carlyle.html>
- DEHAENE, Stanislas. (2014) "La conciencia en el cerebro: Descifrando el enigma de cómo el cerebro elabora nuestros pensamientos". Editorial Siglo XXI, 1ª edición. Buenos Aires. Argentina. ISBN 978-987-629-506-2
- DEL BARRIO, Ana. [en línea]. "No es lo mismo ser refugiado en Alemania que en España". Diario El Mundo. Madrid, España. septiembre 2015 [Fecha de consulta, 13 de octubre de 2015]. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/internacional/2015/09/08/55ed57a5522601ddb6a8b4575.html>
- DELGADO H., José G. [en línea]. "Municipios, participación ciudadana y control social". Caracas, Venezuela. 2006 [Fecha de consulta, 5 de octubre de 2014]. Recuperado de: [http://www.gumilla.org.ve/files/documents/evento%20sobre%20control%20social%20\(2\).doc](http://www.gumilla.org.ve/files/documents/evento%20sobre%20control%20social%20(2).doc).
- DEL VAL CID, Consuelo y Gutiérrez B., Jesús. (2005). "Prácticas para la comprensión de la Realidad Social". Editorial McGRAW-HILL. Madrid, España. ISBN 84-481-4614-X
- DOPACIO, Cristina I. Y Zurdo, Ricardo J.. [en línea]. "La Financiación del Desarrollo Regional Europeo: Un Análisis de la Asignación de los Fondos Federales". CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperación, tecnología y consultoría de servicios y soluciones, 2001. [Fecha de consulta, 18 de octubre de 2014]. Numero 035. Recuperado de: http://www.researchgate.net/publication/5004176_La_financiacion_del_desarrollo_regional_europeo_un_analisis_de_la_asignacion_de_los_fondos_FEDER
- DRUCKER Peter H. (2002) "La Gerencia en la Sociedad Futura". Editorial Norma S.A.. Bogotá, Colombia. ISBN 958-04-7046-4

- ECHEVARRIA, Javier, [en línea]. “Apropiación social de las tecnologías de la información y la comunicación”. Revista CTS, N° 10, Volumen 4, enero de 2008. pp. 171-182. [fecha de consulta: 12 mayo 2015]. Recuperado de: <http://oeibolivia.org/files/Volumen%204%20-%20Número%2010/doss07.pdf>
- EKONOMIAZ. [en línea]. “De la nueva gestión pública a la gestión pública innovadora”. Revista electrónica para el análisis y el debate económico con un enfoque regional, 2012. Editada por Departamento de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco [Fecha de consulta, 20 de febrero de 2015]. Publicación Cuatrimestral. Recuperado de: http://www.euskadi.net/contenidos/noticia/coordinacion/es_gobernan/adjuntos/ekon_80.pdf
- ELSTER, Jon y Slagstad, Rune (2012). “Constitucionalismo y Democracia”. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1ª edición electrónica. Distrito Federal, México. ISBN 978-607-16-1118-5
- ESCUADERO P. Gatón (2010). “Bien Común y Stakeholders”, La propuesta de Edward Freeman. Editorial Universidad de Navarra. Navarra, España. ISBN 978-84-313-2739-1
- ESPAÑA. Ley Orgánica 57/2003, de 17 de diciembre, [en línea]. de Ley de Medidas para la Modernización del Gobierno Local en España. Boletín Oficial del Estado, de 17 de diciembre de 2003, núm. 301, pp. 44772 [Fecha de consulta 21 febrero 2015]. Recuperado de: <http://www.boe.es/boe/dias/2003/12/17/pdfs/A44771-44791.pdf>
- ESTEBANEZ, Javier y Iturralde, José Luis. [en línea]. Noticias de Guipúzcoa Diario de Noticias-Edición Digital. octubre 2014. [Fecha de consulta 2 julio 2015]. Recuperado de: <http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2014/10/31/vecinos/donostia/distritos-y-participacion-real>
- ETXEZARRETA, Juan Carlos (2007). Los órganos Públicos Locales. Editorial Bayer HNOS S.A., Barcelona, España. ISBN 978-84-7028-382-6
- EUROBAROMETER 373. [en línea]. “Europeans’ Engagement in Participatory Democracy”. Dirección general de prensa y comunicación de la Unión Europea. marzo 2013. [Fecha de consulta 21 agosto 2015]. Recuperado de: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/fl373---report-final-en.pdf>
- EZEIZABARRENA, Xabier. “Crisis económica y ficción presupuestaria” [en línea]. DIARIOVASCO.COM Sociedad Vascongada de Publicaciones,

- S.A. noviembre 2009. [Fecha de consulta 21 febrero 2015]. Recuperado de: http://www.eaj-pnv.eus/fr/salaprensa_documentos.php?id_documentos=8640
- EZQUIAGA, Mitxel. “Un horizonte llamado 2016”. [en línea]. DIARIOVASCO.COM Sociedad Vascongada de Publicaciones, S.A. noviembre 2009. [Fecha de consulta 21 febrero 2015]. Recuperado de: <http://www.diariovasco.com/20091127/cultura/horizonte-llamado-2016-20091127.html>
- FERNÁNDEZ Segado, Francisco (ed.) (2008). “Dignidad de las personas derechos fundamentales, justicia constitucional y otros estudios de derecho público”. Editorial DYKINSON, S.L.. Madrid, España. ISBN 978-84-9982-510-6
- FRANKL, Viktor E. (2004). “El hombre en busca de sentido”. Editorial Herder Editorial S.L. (1979). 2ª edición. Barcelona, España, ISBN 84-254-2331-7
- FRANCÉS G., Francisco y Carrillo C., Antonio. [en línea]. “Guía metodológica de los Presupuestos Participativos”. Alicante, España. 2008. [fecha de consulta: 13 octubre 2015]. Recuperado de: http://ocmunicipal.net/public_html/wp-content/uploads/2015/02/guia_presupuestos_participativos.pdf
- FRANCÉS G., Francisco J.; García G., José T. y Santacreu F., Óscar A. [en línea]. “Modelos participativos e innovación democrática local en los municipios valencianos”. IX Congreso Español de Sociología, Alicante, España. septiembre 2007. [fecha de consulta: 13 octubre 2015]. Recuperado de: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/2235/1/WP_Modelos%20participativos%20e%20innovación%20democrática%20local%20en%20l...pdf
- FINCH S. James A., Freeman Edward, Gilbert Daniel R. (1997). “Administración”. Editorial Prentice Hall, Inc. (1996). 6ª edición. Naucalpan de Juárez. México, ISBN 968-880-685-4
- FLICK, Uwe (2014). “An introduction to qualitative research”. 5th edition. Sage publications. Thousand Oaks, California, Estados Unidos de América. ISBN 978-1-4462-6778-3
- FLICK, Uwe (2012). “Introducción a la investigación cualitativa”. Editorial MORATA, S.L., 3ª edición. Madrid, España. ISBN 978-84-7112-480-7

- FLORES A., Sergio T. [en línea]. “La participación ciudadana: un proceso”. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, enero - junio 2015, ISSN 1870-7300, pp. 157-183. [fecha de consulta: 12 julio 2015]. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1870730015713657>
- FLECHA Ramón y Miquel Victoria. [en línea]. “Globalización y educación”. *Revista de educación*, numero extraordinario. Barcelona, España. julio 2001, pp. 317-326. [fecha de consulta: 12 julio 2015]. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre2001/re20012210351.pdf?documentId=0901e72b8125dd72>
- FROMM, Erich. (2008). “El miedo a la libertad”. Editorial Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, España, ISBN 978-84-493-2079-8
- FONT, Joan y Blanco, Ismael (2006) “Polis, la ciudad participativa: participar en los municipios: ¿quién?, ¿cómo? y ¿por qué?: experiencias de participación ciudadana”. Diputación Barcelona. Barcelona, España. ISBN 84-9803-170-2
- FUENTES, Claudio; Altman, David otros. (2006) “Desafíos democráticos”. Editorial LOM. Santiago de Chile, Chile. ISBN 956-282-808-5
- FUNG, Archon y Wright, Erik Olin (2003) “Deepening democracy: institutional innovations in empowered participatory governance”. Editorial Verso. London, Inglaterra. ISBN 978-1-85984-688-9
- GANUZA, Álvarez (2003) “Democracia y presupuestos participativos”. Barcelona, España. ISBN 978-84-7426-634-4
- GANUZA F., Ernesto y Gómez F., Braulio (2008) “Control político y participación en democracia: Los presupuestos participativos”. Editorial Fundación Alternativas. Madrid, España. ISBN 978-84-92424-21-4
- GANUZA F., Ernesto y Francés, Francisco (2012) “El círculo virtuoso de la democracia: los presupuestos participativos a debate”. Editorial CIS. Madrid, España. ISBN 978-84-7476-602-8
- GENTO, Samuel y Cortés, Jortés. [en línea]. “Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo”. Paper presented at the I Congreso Internacional RIAICES. febrero 2011, Universidade do Algarve Faro, Portugal. [Fecha de consulta 18 febrero 2014] Recuperado de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20educativo.pdf>

- GENRO, Tarso y Souza, Ubirata de (1999) “Presupuesto participativo: la experiencia de Porto Alegre”. Editorial Trilce. Montevideo, Uruguay. ISBN 978-9974-32-204-2
- GIBBS, Graham (2012). “El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa”. Editorial MORATA, S.L.. Madrid, España. ISBN 978-84-7112-675-7
- GIOYA, Pedro y Rivera, Juan (2008). “- Líderes +Liderazgo”. Editorial LID Editorial Empresarial S.L. Madrid, España. ISBN13: 978-84-8356-058-7
- GILLERT, Arne.; Haji-Kella, Mohamed y otros (2009). Aprendizaje intercultural. Publicaciones T-kit, N° 2. Editorial del Consejo Europeo. ISBN: 978-84 369-4848-9
- GOITIA Q., María Á. y Ramírez N., Alfredo (2013) “Democracia participativa y participación ciudadana: la experiencia de la ciudad de Alicante”. Editorial Concejalía de Participación Ciudadana ; Club Universitario. Alicante, España. ISBN 978-849-9486-40-6
- GOLEMAN, Daniel (2013). Liderazgo, “El poder de la inteligencia emocional”. [Kindle versión]. Editorial B, S.A. (2013). 1ª edición. Barcelona, España. ISBN 978-84-9019-432-4
- GOLEMAN, Daniel; Boyatzis, Richard y Mckee Annie (2014). “El líder resonante crea más”. Editorial Debolsillo, 3ª edición. Barcelona, España. ISBN 978-84-9908-711-5
- GONZÁLEZ, María P.; Silva, Manuel y Cornejo, José (1996). “Equipos de trabajo efectivos”. Intervención psicosocial. Editorial EUB. Barcelona, España. ISBN 978-84-8960-776-7
- GROS S., Begoña. [en línea]. “Constructivismo y Diseños de Entornos Virtuales de Aprendizaje”. Revista de Educación, Madrid, mayo - agosto 2002. número 328 pp. 225-247. [fecha de consulta: 12 abril 2015]. Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=10861>
- GRONN, Peter (2003). “The new work of educational leaders”, Changing leadership practice in an era of school reform. Editorial SAGE Publications Inc. London England. ISBN 0-7619-4748-5
- GUAZMAYÁN Ruiz, Carlos (2004) “Internet y la investigación científica: el uso de los medios y las nuevas tecnologías en la educación”. Editorial

Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, Colombia. ISBN 9582007893

GUTIÉRREZ S., Elba y Gallego A., M. Jesús. “Analizar el liderazgo distribuido en entornos virtuales de formación”. [en línea]. Revista Perspectiva Educacional, Chile, junio 2013. Volumen 52. N° 2 pp. 86-103. [fecha de consulta: 03 abril 2015]. Recuperado de <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/162>

HABERMAS, Jürgen (1981). “Teoría de la acción comunicativa I: Racionalidad de la acción y racionalización social”. Editorial Grupo Santillana de Ediciones S.A.. Madrid, España. ISBN 84-306-0339-5

HANS K., Erik (2007). Networks and Inter-organizational Management, Chapter 11. En Ferlie, Ewan; Lynn Jr. Laurence E. & Pollitt, Christopher. “*The Oxford Handbook of Public Management*” (pp. 256-281). New York : Oxford. ISBN 978-0-19-925977-9

HARDY, Karen (2007). “Building Self-Leadership”. Editorial IUUniverse New York, United States of America. ISBN: 978-0-595-43991-1

HARRIS, Alma (2008). “Distributed school leadership: developing tomorrow's leaders”. Editorial Routledge. New York, Estados Unidos de América. ISBN 9780415419574

HARRIS, Alma (2009). Distributed Leadership: What We Know. En Harris, A. (Ed.), Distributed Leadership (pp.11-21). Institute of Education University of London, England. ISBN 978-1-4020-9736-2

HARRIS, Alma (2014). “Distributed Leadership Matters”, Perspectives, Practicalities, and Potential. Editorial SAGE Ltd. London, United Kingdom. ISBN 978-1-4129-8118-7

HEIFETZ, Ronald A. (1997). “Liderazgo sin Respuestas fáciles”. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona. España. ISBN: 84-493-0403-2

HEIFETZ, Ronald A; Grashow, Alexander y Linsky, Marty (2012). “La práctica del liderazgo adaptativo: las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo”. Editorial Paidós. Barcelona, España. ISBN 978-84-493-2601-1

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Fernández Collado. Carlos Y Otros. (2003). “Metodología de la Investigación”, Editorial McGRAW - Hill

- interamericana de México, S.A., 3ª edición. Naucalpan de Juárez, México ISBN 970-10-3632-2
- HESSELBEIN, Frances, Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard (2003). "El líder del futuro". Editorial Deusto S.A.. Barcelona, España. ISBN 978-842-3422-62-3
- HOLLAN, James; Hutchins, Edwin and Kirsh David [en línea]. "Distributed Cognition": Toward a New Foundation for Human-Computer Interaction Research. (2000). ACM Transactions on Computer-Human Interaction. University of California, San Diego, Volumen. 7, No. 2, June 2000, [fecha de consulta: 15 abril 2015]. Recuperado de <https://www.lri.fr/~mbl/Stanford/CS477/papers/DistributedCognition-TOCHI.pdf>
- HOOD, Christopher (2007). Public Management, The Word, the Movement, the Science, Chapter 1. En Ferlie, Ewan; Lynn Jr. Laurence E. & Pollitt, Christopher. "The Oxford Handbook of Public Management" (pp. 7 - 26). New York : Oxford. ISBN 978-0-19-925977-9
- IBÁÑEZ M., Antonio (2007). "El derecho constitucional a participar y la participación ciudadana local". Editorial Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.. Madrid, España. ISBN 978-84-96705-18-0
- IBARRA, Pedro (2007) "Participación y poder: de la legitimación al conflicto", en Democracia participativa y desarrollo humano. Ahedo G., Igor y Ibarra G., Pedro (ed.). Editorial DYKINSON, S.L.. Madrid, España. ISBN 978-84-9849-077-0
- INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS SOCIALES (1996) "IV Jornadas de Intervención Social del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid" *Transformación social y compromiso de los profesionales Tomo 2*. Editorial Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid, España. ISBN 84-88986-32-2
- INSTITUTO DE TECNOLOGÍA DE KARLSRUHE [en línea]. El proyecto "Quartier Futuro" [fecha de consulta: 06 abril 2015]. Recuperado de <http://quartierzukunft.de/>
- IZAGIRRE, Juan Karlos. [en línea]. "Modelo de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Donostia/San Sebastián". octubre 2013. [Archivo de video]. [fecha de consulta: 20 enero 2015]. Recuperado de http://www.donostia.eus/info/ciudadano/partaidetza_zuzena.nsf/fwInscripcion?ReadForm&idioma=cas&id=A608306&doc=Area

- JACOBS, Lesley A. (1997) "An introduction to modern political philosophy" the democratic visión of politics. Editorial Prentice-Hall, Inc.. New Jersey, Estados Unidos de América. ISBN 0-13-228826-5
- JÁUREGUI, Gurutz (1994) "La democracia en la encrucijada". Editorial Anagrama, S.A.. Barcelona, España. ISBN 84-339-1386-7
- JÁUREGUI, Gurutz (2000) "La democracia planetaria". Editorial Ediciones Nobel, S.A.. Barcelona, España. ISBN 84-89770-76-X
- JÁUREGUI, Gurutz (2013) "Hacia una regeneración democrática". Editorial Los libros de la Catarata. Madrid, España. ISBN 978-84-8319-858-2
- JIMÉNEZ A., Rafael. (1996). "Altos cargos y directivos públicos". Editorial GRAFO, S.A.. Bilbao, España. ISBN 84-7777-148-0
- JOHNSON, Steven. [en línea]. "¿De dónde provienen las buenas ideas?". julio 2010, [Archivo de video]. [fecha de consulta: 12 mayo 2015]. Recuperado de http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from?language=es#t-399252
- JUDGE, Timothy A., Piccolo, Ronald F. y Ilies, Remus. [en línea]. The forgotten ones: "The validity of consideration and initiating structure in leadership research". Journal of applied psychology. Publicado por the American Psychological Association, Inc. febrero 2004, vol. 89, No 1, pp. 36-51. [fecha de consulta: 23 mayo 2015]. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14769119>
- JUDT, Tony (2006). "Postguerra. Una historia de Europa desde 1945". Editorial Taurus. Barcelona, España. ISBN 9788430615636
- KALB, Jürgen (2013). "Bürgerbeteiligung in Deutschland und Europa". Deutschland & Europa. Zeitschrift für Gemeinschaftskunde, Geschichte Deutsch, Geographie, Kunst und Wirtschaft. Heft 65. Baden-Württemberg, Deutschland. ISSN 1864-2942
- KANKAINEN, Anu. [en línea]. "Thinking model and tools for understanding user experience related to information appliance product concepts". Doctor of Philosophy. University of Technology. Espoo, Finland. December 2002. [fecha de consulta: 20 marzo 2015]. Recuperado de <http://lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512263076/>
- KAPLAN, Robert S. Y Norton, David P. (2009). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Editorial centro del Libros PAPP, S.L.U., 2ª edición. Barcelona, España. ISBN 978-84-9875-047-8

- KAPLAN, Robert S. Y Norton, David P. (2012). El cuadro de mando integral. Editorial centro del Libros PAPP, S.L.U., 3ª edición. Barcelona, España. ISBN 978-84-9875-260-1
- KAWULICH. Bárbara B. [en línea]. Qualitative Content Analysis. Forum: qualitative social research. mayo 2005, Volumen 6, N°. 2, Art. 43. [fecha de consulta: 28 mayo 2015]. Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998>
- KLENKE, Karin (2008). Qualitative research in the study of leadership. Edition Emerald Group Pub. Bingley, England. ISBN 978-0-08-046410-7
- KERR, Steven & Jermier, John M. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. [en línea]. 1978, pp. 375-403. [fecha de consulta: 20 abril 2015]. Recuperado de http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/kerr_jermier_78.pdf
- KOTTER, John P. (1988). “El factor liderazgo”. Ed. The free press. Adaptado por Ediciones Díaz de Santos S.A. (1990). Madrid. España. 28 p. ISBN 978-84-87189-32-6
- KOENES, Avelina (1995). “Toma de decisiones eficaces”. Editorial Díaz De Santos, S.A.. Madrid, España. ISBN 978-84-7978-227-6
- LANDOLFI, Hugo. “La esencia del Liderazgo”. [en línea]. Etimología de la palabra líder. [Mensaje de Blog]. agosto 2008. [fecha de consulta: 15 julio 2014]. Recuperado de <http://www.sabiduria.com/liderazgo/etimologia-de-la-palabra-lider/>
- LEAD. (n.d.). [en línea]. “Dictionary.com Unabridged”. Retrieved April 2014, from Dictionary.com. [fecha de consulta: 5 junio 2014]. Recuperado de: <http://dictionary.reference.com/browse/leader>
- LEAD. (n.d.). [en línea]. “Collins English Dictionary”. Complete & Unabridged 10th edition. Retrieved. April 2014, [fecha de consulta: 5 junio 2014]. Recuperado de: <http://dictionary.reference.com/browse/lead>
- LEITHWOOD, Kenneth, Seashore, L. Karen, Anderson, Stephen and Wahlstrom, Kyla. [en línea]. “How leadership influences student learning”. June 2004. [fecha de consulta: 23 abril 2015]. Recuperado de <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school->

leadership/key-research/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf

- LEYVA, Gustavo. (2008). “El proyecto político de la modernidad”. Editorial Fondo de Cultura Económica de Argentina, S. A.. 1ª edición. Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-950-557-775-0
- LLINARES M., M^a Carmen.; Montañana i A., Antonio y Navarro A., Elena (2001). “Economía y organización de empresas constructoras”. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España. ISBN 84-9705-067-3.
- LONGO M., Francisco. [en línea]. “Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación.” Revista Capital Humano, numero 226, noviembre, 2008. [fecha de consulta: 06 mayo 2015]. Recuperado de: <http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SGEC/Documents/liderazgo%20distribuido.pdf>
- LÓPEZ N., Fernando. [en línea]. “El análisis de contenido como método de investigación”. XXI. Revista de Educación, abril 2002. [fecha de consulta: 06 mayo 2015]. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?seq>
- LÓPEZ R., Heriberto (1998). “La metodología de encuesta”. En Cáceres, J. G. (Ed.), *Técnicas de investigación, en sociedad, cultura y comunicación* (pp.33-73). Naucalpan de Juárez, México. ISBN 968-444-262-9
- LÓPEZ, Roberto (2006). [en línea]. El capital social comunitario como un componente del desarrollo rural salvadoreño. julio 2006, Volumen III, N°. 1. [fecha de consulta: 28 mayo 2015]. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ICAP/UNPAN028371.pdf>
- LORETI, Damián M.; Mastrini, Guillermo; Baranchuck, Mariana y otros (2007). “Participación y democracia en la sociedad de la información: actas III Congreso Panamericano de Comunicación”. Editorial Prometeo Libros. Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-987-5742-12-3
- LUSSIER, Robert N. Y Achua Christopher F. (2002). “Liderazgo: Teoría – Aplicación – Desarrollo de habilidades”. Editorial Internacional Thomson Editores S.A. Distrito Federal, México. ISBN: 970-686-117-3
- MORAN. M^a Luz (2008). “Los retos de la participación ciudadana”, en Participación ciudadana nueva cultura política en un contexto de

- liderazgo compartido. Editorial Diputación Foral de Gipuzkoa. 1ª edición. San Sebastián, España. ISBN 978-84-7907-611-5
- MACARTHUR, John. (2011). “Esclavo”. La verdad escondida sobre su identidad en Cristo. Editorial Graciela Lelli, 2010. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América. 16, 17 p. ISBN: 978-1-60255-408-5.
- MAYRING, Philipp. [en línea]. “Qualitative Content Analysis”. Forum: qualitative social research. June 2000, Volumen 1, N°. 2, Art. 20. [fecha de consulta: 12 mayo 2015]. Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>
- MAYNTZ, Renate. [en línea]. “La participación ciudadana en Alemania: Naturaleza y extensión”. Revista de Estudios Políticos. número 134, marzo/abril 1964. [fecha de consulta: 28 agosto 2015]. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2050006.pdf>.
- MARSHALL, Catherine & Rossman, Gretchen B. (2015). Designing qualitative research. Edition SAGE, Sixth edition. Thousand Oaks, California, Estados Unidos de America. ISBN 978-1-4522-7100-2
- MARTÍNEZ M., Miguel (1998) La investigación cualitativa etnográfica en educación: manual teórico-práctico. Editorial Trillas S.A., 3ra edición. México Distrito Federal, México. ISBN 968-24-5675-4
- MARTÍNEZ M., Miguel. [en línea]. “El Método Etnográfico de Investigación”. Artículo científico para Universidad Simón Bolívar de Caracas, Venezuela. [fecha de consulta: 30 mayo 2015]. Recuperado de <http://investigacionypostgrado.uneg.edu.ve/intranetcgip/documentos/225000/225000archivo00002.pdf>
- MAXWELL, John (2012). “¡Vive tus sueños!”. [e-Book]. Editorial Grupo Nelson (2009). Tennessee, Estados Unidos de América. ISBN 978-1-60255-182-4
- McDONAL, Kevin (2009) “De la solidaridad a la fluidaridad” en Wieviorka, Michel (ed.) *Otro mundo*. Discrepancia, sorpresas y derivas en la antimundialización. Editorial fondo de cultura de Económica. México D.F., México. ISBN 978-607-16-0837-6
- McKEE, Annie, (2007) Liderar con la inteligencia emocional, International Meeting, “Cómo innovar con las personas en la gestión”. Ediciones PMP. Professional Management Publications. Bilbao, España. ISBN 84-96543-23-4

- McGREGO, Douglas (1994). "El lado humano de las organizaciones" Ediciones Mcgraw Hill Interna, 1994. Santafé de Bogotá, Colombia. ISBN: 958-600-241-1.
- MEINDL, James. R. (1990). "On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom," in B. M. Straw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT, ISBN: 978-1559380294
- MEJÍA, Oscar. [en línea]. "La Teoría del derecho y la Democracia en Jürgen Habermas: En torno a Faktizität und Geltung". Ideas y Valores. Bogotá, Colombia. abril 1997. No. 103. [fecha de consulta: 22 octubre 2015]. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/24638/1/21832-74782-1-PB.pdf>
- MÉNDEZ R., Alejandro y Astudillo M., Marcela (2008). "La investigación en la era de la información": guía para realizar la bibliografía y fichas de trabajo. Editorial Trillas: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas. Distrito Federal, México. ISBN 978-968-24-8152-9
- MOORE, Mark H. (1998). "Gestión estratégica y creación de valor en el sector público". Editorial Paidós Ibérica S.A. 1.ª edición. Barcelona, España. ISBN 84-493-0584-5
- MORRA, Linda y Friedlander, Amy C. [en línea]. "Evaluaciones mediante Estudios de Caso, Banco Mundial". Washington D.C., Estados Unidos de América. enero 2001. Volumen 3. [fecha de consulta: 12 mayo 2015]. Recuperado de <http://preval.org/files/Evaluacion%20mediante%20estudios%20de%20caso%20Morra.pdf>
- MORENO F., Luis (ed.) (2009). "Reformas de las políticas del bienestar en España". Editorial Siglo XXI de España, 1ª edición. Madrid, España. ISBN 978-84-323-1379-0
- MORENO, Márquez Gorka (ed.) [en línea]. "Inmigración e impacto de la crisis Anuario de la Inmigración en el País Vasco 2013". Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. España. marzo de 2014. [fecha de consulta: 30 de junio 2015]. Recuperado de http://www.ikuspegi-inmigracion.net/documentos/anuarios/anuario_2013_cas_OK.pdf
- MURILLO, Javier F. "Estudio de casos". [en línea]. "Trabajo para la Asignatura Métodos de la investigación educativa", Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España (sin fecha). [fecha de consulta: 30 de mayo 2015]. Recuperado de

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos_Trabajo.pdf

- MURPHY, Susan E. & Ensher, Ellen A.. [en línea]. “A Qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors”. Revista *The Leadership Quarterly*, Loughborough University, England. June 2008, Volume No. 19. [fecha de consulta: 26 mayo 2015]. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000301>
- NABASKUES, Iker. (2003). “Globalización y nueva políticas local”. Editorial Instituto Vasco de Administración Pública. Bilbao, España. ISBN 84-7777-247-9.
- NANZ, Patrizia y Fritsche, Miriam. (2012). “Handbuch Bürgerbeteiligung” Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen. Editorial CPI books GmbH. Bonn, Deutschland. ISBN 978-3-8389-0200-5
- NASER, A. y Concha (2011). “*El Gobierno Electrónico en la Administración Pública*”. En Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública (pp. 24). ISSN 1680-8827
- NEPPL, Markus (2015). “Auf dem Weg zum Räumlichen Leitbild Karlsruhe”. Editorial KIT Scientific Publishing. Karlsruhe, Alemania. ISBN 978-37-315-0394-1
- NOHLEN, Dieter (2008). “Conceptos y contexto. En torno al desarrollo de la comparación en ciencia política”. Editorial Instituto de Ciencias de gobierno y desarrollo estratégico (ICGDE). Puebla, México. ISSN 04-2012-032710134100-111
- NOHLEN, Dieter (2012). “La cultura política en España y Alemania”. Editorial Instituto de Ciencias Políticas i Socials (ICPS). Barcelona, España. ISSN 1133-8962
- NOHLEN, Dieter (2013). “Ciencia política comparada. El enfoque histórico-empírico”. Editorial Universidad de Granada. Granada, España. ISSN 978-84-338-5584-8
- NUTT, Paul C. (1996). “The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making” En Meindl, James. R.; Stubbart Charles & Porac, Joseph F. (Ed). *Cognition Within and Between Organizations*, (pp. 78-111). Editorial SAGE Publications, Inc. California, Estados Unidos de América. ISBN 0-7619-0113-2

- NYE, Joseph S. (2011) Las cualidades del líder. Editorial Espasa Libros S.L.U., 1ª edición. Barcelona, España. ISBN 978-84-493-2566-3
- OCDE. (2009). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. “Mejorar el liderazgo escolar”, Editorial OCDE, volumen 1: política y práctica,
- OFICINA DEL ALTO COMISIONADO de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). [en línea]. “Preguntas frecuentes sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales”. Folleto informativo No 33. New York, Estados Unidos de América. marzo 2009. [fecha de consulta: 31 mayo 2015]. Recuperado de: <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/ESCR/FAQ%20on%20ESCR-sp.pdf>
- OFICINA DE DESARROLLO DE LA CIUDAD del ayuntamiento de Karlsruhe. [en línea]. “Konzept zur systematischen Bürgerbeteiligung in Karlsruhe”. Folleto informativo. Karlsruhe, Alemania. abril 2012. [fecha de consulta: 31 mayo 2015]. Recuperado de: http://www.karlsruhe.de/b4/buergerengagement/buergerbeteiligung/HF_sections/content/ZZkBUVXDMGE1uL/ZZkBsUR1TWuQe1/Konzept_Bürgerbeteiligung_final.pdf
- OFICIAN DE INTEGRACIÓN del ayuntamiento de Karlsruhe [en línea]. “Karlsruher integrationsplan”. Folleto informativo. Karlsruhe, Alemania. diciembre 2014. [fecha de consulta: 3 junio 2015]. Recuperado de:
- OLAYA F., Nils. [en línea]. “E-Leadership: Skills for Competitiveness and Innovation”. En: European e-Skills. marzo 2013. Bruselas, Bélgica. [fecha de consulta: 10 mayo 2014]. Recuperado de: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/files/eskills/insead_eleadership_en.pdf
- OLFERT, Klaus. (2008). “Unternehmensführung”. Editorial Friedrich Kiehl Verlag GmbH. Ludwigshafen am Rhein, Alemania. ISBN 978 3 470 43017 1.
- OLÍAS de Lima, Blanca. (2001). “La nueva Gestión Pública”. Prentice-Hall, Madrid. España. ISBN: 84-205-3105-7.
- PALOMO V. , María Teresa, (2007). “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”. Editorial ESIC, Madrid, España. ISBN: 978-84-7356-492-2.

- PARSONS, D. Wayne (2012) “Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de política pública”. Editorial Flacso-México: Miño y Dávila. Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-97-0996-706-7
- PASTOR S., Enrique (2009). “Participación Ciudadana y Gestión de las Políticas Sociales Municipales”. Editorial Universidad de Murcia. Murcia, España. ISBN 978-84-8371-828-5
- PATELLI, Agustín J. (2014). “El gerenciamiento y las políticas públicas”. Editorial Dunken. Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-987-02-3975-8
- PEARCE, Craig L. & Manz, Charles. “The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work”. [en línea]. 2005, vol. 34, no. 2 [fecha de consulta: 20 mayo 2014]. Disponible en: <http://www.journals.elsevier.com/organizational-dynamics/>.
- PERALTA, V. Carlos A. (2013). “La cotidianidad de la democracia participativa”. Editorial ITESOP. Guadalajara, México. ISBN 978-607-9361-26-6
- PÉREZ, Gemma; Ortiz, David; Zafra, José y Alcaide, Laura (2011). “De la New Public Management a la Post New Public Management”. Nuevas tendencias en gestión pública, Contabilidad y dirección. Editorial Bresca S.L. Barcelona, España. ISBN 978-84-15330-70-7
- PETRUZZI, Herminia et al. (2005) “Tomo la palabra: lengua y literatura II. Editorial Colihue S.R.L.. editorial 1ª. Buenos Aires, Argentina. ISBN 9505813279
- PINDADO S., Fernando. (2000). “*La participación ciudadana a la vida de las ciudades*”. Ediciones del Serbal, 2000. Barcelona. España. 21 p. ISBN: 84-7628-324-5.
- PINDADO S., Fernando. [en línea]. “Análisis crítico de los canales de participación del Estado español”. Revista de estudios locales. Num. 87. noviembre-diciembre 2013. [fecha de consulta: 20 octubre 2014]. Recuperado de http://www.famp.es/racs/observatorio/2012/DOC_INTERES/La_participacion_no_se_improvisa_Fernando_Pindado.pdf
- PINDADO S., Fernando. [en línea]. “Análisis crítico de los canales de participación del Estado español”. octubre 2013. [Archivo de video]. [fecha de consulta: 20 enero 2015]. Recuperado de http://www.donostia.eus/info/ciudadano/partaidetza_zuzena.nsf/fwInscripcion?ReadForm&idioma=cas&id=A608306&doc=Area

- PIÑUEL R., José L. [en línea]. “Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido”. Estudios de Sociolingüística, Universidad Complutense de Madrid, enero 2002. Volumen 3. [fecha de consulta: 12 mayo 2015]. Recuperado de <http://personales.jet.es/pinuel.raigada/A.Contenido.pdf>
- PIÑUEL R., José L. y Gaitán M., Juan A. (1995). Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social. Editorial ilustrada y reimpressa. Madrid, España: Síntesis. ISBN 8477383251
- PONCE Solé, Juli. “De la lucha contra las inmunidades del poder a la batalla por un buen gobierno y una buena administración mediante un diálogo fructífero”. [en línea]. enero 2014. Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas. numero 11 enero-junio 2014 [fecha de consulta: 16 junio 2015]. Recuperado de <http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path%5B%5D=10176&path%5B%5D=10649>
- PORTA, Luis y Silva, Miriam. La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa, [en línea]. 2003. [fecha de consulta: 10 mayo 2015]. Recuperado de <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- PUTNAM, Robert D. (ed.) (2003). “El declive del capital social”, un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario. Editorial Galaxia Gutenberg : Círculo de lectores. Barcelona, España. ISBN 84-8109-421-8
- RAMIÓ, Carles (2009). “La incidencia de las TIC en el modelo organizativo de los servicios públicos”. XIV Seminario sobre Gestión Pública Local. La incidencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la política y la gestión pública. Editorial Trea. Gijón, España. ISBN 978-84-9704-454-7
- RATTI, Carlos [en línea]. “Arquitectura que capta y responde”. julio 2011, [Archivo de video]. [fecha de consulta: 12 junio 2015]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/carlo_ratti_architecture_that_senses_and_responds?language=es#t-135352
- RAMS Ramos, Leonor y Martín Retortillo B., Lorenzo (2008). “El derecho de acceso a archivos y registros administrativos”. Editorial Ed. Reus, edición 1ª. Madrid, España. ISBN 978-84-290-1538-6

- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [en línea]. 22.^a edición. 2011 [fecha de consulta: 11 julio 2014]. Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>
- RECODER, Lluís; Joly, Jordi (2011). “Confianza política”, La política y el Management frente a los retos del siglo XXI. Editorial Instituto Vasco de Administración Pública. Bilbao, España. ISBN 978-84-7777-374-0
- RICHARD L. Daft (2008). “The leadership experience”. Editorial Thomson/South-Western, 4^a edición. Mason, Ohio, Estados Unidos de América. ISBN 978-0-324-56830-1
- RODRÍGUEZ G., Gregorio.; Gil F., Javier y García J., Eduardo. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Editorial Aljibe. Málaga, España. ISBN 84-87767-56-7
- ROIG D., Salvador y Veciana V., José M. (2004) “El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I”. Editorial Universidad de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras". Valencia, España. ISBN 97-884-37058-60-3
- RUILOBA, N. Juana M. (2013). Genero y estilo de liderazgo en el gobierno local. Las alcaldesas en España. Editorial Closas Orcoyen S.L.. Madrid, España. ISBN 978-84-7943
- SÁNCHEZ Morón, Miguel (1983). “Elementos de la participación ciudadana” [en línea]. Conferencia pronunciada en los Encuentros sobre participación y descentralización. noviembre 1983. Revista de estudios de la vida local (1942-1984). Número 221 [fecha de consulta: 11 junio 2015]. <http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=REALA&page=article&op=view&path%5B%5D=8353&path%5B%5D=8402>
- SÁNCHEZ V., Juan F. (2010). “Liderazgo: Teoría y aplicaciones”. Servicio de Publicaciones Universidad e Salamanca. Salamanca, España. ISBN 978-84-7299-869-8
- SANTA BIBLIA: (2004). “La Nueva Biblia Latinoamericana”. Editorial San Pablo. 104 edición . Madrid, España. ISBN 84-285-0415-6
- SAUTU, Ruth (2003). “Todo es teoría”, Objetivos y métodos de investigación. Editorial Lurniere S.A.. Buenos Aires, Argentina. ISBN 950-9603-57-0

- SENGE, Peter (1990). "The Fifth Discipline". Doubleday. Nueva York (versión en castellano: La Quinta Disciplina. Editorial Granica, S.A., Barcelona, 1992. 264 p. ISBN 84-7577-351-6
- SERRA Vázquez, Luis. [en línea]. "La participación ciudadana: un marco conceptual. octubre de 2008. Encuentro 2008/ Año XL, N° 81 7-29. [fecha de consulta: 11 octubre de 2015]. Recuperado de: <http://www.uca.edu.ni/encuentro/images/stories/2012/pdf/81e/81e1a.pdf>
- SHARMA, Robin (2010). "El Líder que no Tenía Cargo". [Kindle versión]. Editorial Simón & Schuster, Inc.. Barcelona, España. ISBN 978-84-253-4622-4
- SNELLEN, Ignace (2007). Networks and Inter-organizational Management, Chapter 11. En Ferlie, Ewan; Lynn Jr. Laurence E. & Pollitt, Christopher. "The Oxford Handbook of Public Management" (pp. 398-421). New York : Oxford. ISBN 978-0-19-925977-9
- SINTOMER, Yves y Ganuza, Ernesto (2011) "Democracia participativa y modernización de los servicios públicos: investigación sobre las experiencias de presupuesto participativo en Europa". Editorial La Découverte. Paris, Francia. ISBN 978-2-7071-5648-8
- SPILLANE, James P. (2006). "Distributed Leadership". [Kindle versión]. Editorial Jossey-Bass a Wiley Imprint. San Francisco, Estados Unidos de América. ISBN 978-0-7879-6538-9
- SPILLANE, James P. & Coldren, Amy F. (2011) "Diagnosis and design for school improvement." using a distributed perspective to lead and manage change. Editorial Teachers College. New York, Estados Unidos de América. ISBN 978-0-8077-5215-9
- STONER, James A., Freeman R. Edward y Gilbert JR. Daniel (1996) "Administración". Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 6ta Edición. Ciudad de México, México. ISBN 968-880-685-4
- STRAUSS, Anselm L, y Corbin, Julieth M. (2002). "Bases de la investigación cualitativa": técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada. Editorial Universidad de Antioquía, Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquía. Medellín, Colombia. ISBN 958-655-624-7

- TALIZIN, Nina F. (2000) "Manual de psicología pedagógica". Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Psicología. San Luis Potosí,, México. ISBN 978-968-7674-77-3
- TELLERIA, Imanol (2007) "El desarrollo comunitario y el proceso de construcción de comunidades democráticas", en Democracia participativa y desarrollo humano. Ahedo G., Igor y Ibarra G., Pedro (ed.). Editorial DYKINSON, S.L.. Madrid, España. ISBN 978-84-9849-077-0
- TENDENCIAS21. [en línea]. Revista electrónica de ciencia, tecnología, sociedad y cultura, 2011. [Fecha de consulta, 2 de abril de 2014]. Publicación Semanal. Recuperado de: http://www.tendencias21.net/El-mundo-multipolar-da-nuevas-oportunidades-a-Europa_a6417.html
- THE CONFERENCE BOARD, INC. [en línea]. "Desarrollo Estratégico del Liderazgo, Tendencia y enfoques a escala mundial". Informe de investigación R-1517-13-RR. noviembre 2013. [fecha de consulta: 07 julio 2014]. Disponible en: http://www.aedipecentro.org/wp-content/uploads/2013/11/desarrollo_estrategico_del_liderazgo_right_management.pdf
- TORRANCE, Deirdre. "Distributed Leadership: challenging five generally held assumptions", [en línea]. julio 2013. Volumen 33, N°. 4. [fecha de consulta: 20 abril 2015]. Recuperado de [http://www.research.ed.ac.uk/portal/en/publications/distributed-leadership-challenging-five-generally-held-assumptions\(5f7f004d-2d39-4856-8138-bb34333cb85c\).html](http://www.research.ed.ac.uk/portal/en/publications/distributed-leadership-challenging-five-generally-held-assumptions(5f7f004d-2d39-4856-8138-bb34333cb85c).html)
- TORRANCE, D., & King, F. Licensed Leadership? Challenging the Orthodoxy of Distributed Leadership in Three Countries, [en línea]. julio 2014. [fecha de consulta: 20 abril 2015]. Recuperado de [http://www.research.ed.ac.uk/portal/en/publications/licensed-leadership-challenging-the-orthodoxy-of-distributed-leadership\(63320713-1a04-4ded-a20c-ce83c07cc9e0\).html](http://www.research.ed.ac.uk/portal/en/publications/licensed-leadership-challenging-the-orthodoxy-of-distributed-leadership(63320713-1a04-4ded-a20c-ce83c07cc9e0).html)
- TORRE Díaz, Francisco Javier, (2000) "Ética y deontología jurídica". Editorial Dykinson, Madrid, España. ISBN 978-84-8155-672-8
- UGARTEMENDIA E., Juan Ignacion (1990) "La desobediencia civil en el estado constitucional democrático". Editorial Jurídicas y sociales, S.A.. Madrid, España. ISBN 84-7248-655-9
- UNESCO. "ONGs, Gobernación y Desarrollo en América Latina y el Caribe". [en línea]. Gestión de las transformaciones sociales – MOST.

Documentos de debate No. 53. 2011. [fecha de consulta: 11 febrero 2015]. Recuperado de: http://www.unesco.org/most/dsp53_sp.htm

UNIÓN EUROPEA. “Dictamen del Comité Económico y Social Europeo”. mayo 2014, sobre la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones — Balance de la Estrategia Europa 2020 para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. [COM(2014) 130 final]. Diario Oficial de la Unión Europea C 12/105 de enero de 2015.

UNIÓN EUROPEA. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo, de 08 de abril de 2003, sobre la cohesión económica y social. [COM(2007) 273 final]. Diario Oficial de la Unión Europea 2008/C 120/17 de noviembre de 2007.

UNIÓN EUROPEA. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo, de 08 de abril de 2003, sobre La gobernanza económica en la UE. [COM(2003)]. Diario Oficial de la Unión Europea C 85/16 de julio de 2002

UNIÓN EUROPEA. “Glosario de términos”, [en línea]. diciembre 2009. [fecha de consulta: 20 mayo 2015]. Recuperado de http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/index_es.htm

VAN Wart, Montgomery. (2012). “Leadership in public organizations” an introduction. Editorial M.E. Sharpe. 2a edición. New York, Estados Unidos de América. ISBN 978-0-7656-2550-2

VARELA Salinas, María J. (2013). “Introducción a la traducción de textos jurídicos español-alemán”. Editorial GRIN Verlag. Barcelona, España. ISBN 9783656348658

VIDAL Manzanares, César (2010). “Abraham Lincoln, su liderazgo: las lecciones y el legado de un presidente”. Editorial Grupo Nelson. Tennessee, Estados Unidos de América. ISBN 978-1-60255-427-6

VILLASANTE, Tomás R. (1995). “Las democracias participativas”. HOAC. Madrid. España. ISBN: 84-85121-60-0.

VILLASANTE, Tomás R. (1998). “Cuatro redes para mejor vivir”. Lumen Humanitas. Buenos Aires. Argentina. ISBN: 950-724-791-2.

VILLANUEVA, A. Pableo. (2011). “Diversidad innovadora”, intangibles para la creatividad colectiva. Editorial NETBIBLO, S.L.. 1ª edición. La Coruña, España. ISBN 978-84-9745-524-4

- VIRGILI Bonet, María Teresa (ed.) (2009). “La Unión Europea y la Federación Rusa: continuidad y cambios”. Editorial Universidad de Barcelona. Barcelona, España. ISBN 978-84-475-3355-8
- VROOM, Víctor H. Y Jago, Arthur G. (1990). “El Nuevo Liderazgo”, Dirección de la participación en las organizaciones. Editorial Díaz de Santos, S.A.. Madrid, España. ISBN 84-87189-45-8
- VROOM, Víctor H. y DECI, Edward L. (1970). “Management and Motivation”. Editorial Penguin Books Australia Ltd, 1972. Ringwood, Victorian. Australia. 91 p. ISBN 0-1400-9149-1
- VROOM, Víctor. H. y Yetton, Phillip. W. (1973). “Leadership and Decision-Making”. University of Pittsburgh Press. ISBN: 0-8229-3266-0.
- WARE, Alan (2004) Partidos políticos y sistemas de partidos. Editorial Istmo S.A., Madrid, España. ISBN 84-7090-422-1
- WILHELM, Christian “Erst Fussballtrainer, dann Chef. Geht das?”. [en línea]. Manager Instituted. septiembre 2012. [fecha de consulta: 20 mayo 2014]. Recuperado de <http://www.manager-institut.de/blog/erst-fussballtrainer-dann-chef-geht-das/>
- YIN, Robert K. (2009) “Case Study Research”: Design and Methods. Editorial SAGE Inc., 4ª edición. California, Estados Unidos de América. ISBN 978-1-4129-6099-1
- YUKL, Gary A. (1994) “Leadership in Organizations”. Editorial Prentice Hall. 2da. Edición. Englewood Cliffs, New Jersey, Estados Unidos de América. ISBN: 0-13-527169-X
- ZAMORA E., Ricardo (2011). “COOPLEXITY”. Lulu. España. 6,161 p. ISBN: 978-1-4476-6766-7
- ZAPATA B., Ricard y Sánchez M., Elena (2011). “Manual de investigación cualitativa en la ciencia política”. Editorial Tecnos. Madrid, España. ISBN 978-84-309-5263-2
- ZARATE O., Jon (2008). “Gestionar en equipo”. Editorial ESIC. Madrid, España. 160p. ISBN: 978-84-7356-549-3
- ZIMMERMANN, Clovis Roberto. “El principio democrático y constitucional de la dignidad persona humana y programa de existencia bolsa familia: notas sobre los derechos fundamentales de los ciudadanos de bajos ingresos”. [en línea]. diciembre 2006. Revista SUR. Internacional

de Derechos Humanos. vol.3 N°. 4 São Paulo, Brasil. [fecha de consulta: 10 febrero 2015]. Recuperado de <https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/download/763/1002>.

ZOPPÈ Alice [en línea]. La gobernanza económica. junio 2015, Parlamento Europeo,. [fecha de consulta: 12 agosto 2015]. Recuperado de http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU_4.1.4.html

ANEXOS

▫ **Anexo 1: Cuestionario de encuesta.**

La participación ciudadana (PC) en el proceso de toma de decisiones del ayuntamiento

El principal objetivo de este cuestionario, es conocer los factores de la participación ciudadana que dan cabida a la implementación del liderazgo distribuido en las organizaciones públicas locales. La información obtenida es únicamente para efectos de la investigación y se mantendrá confidencial. Es para nosotros muy importante su opinión.

NOMBRE: _____

FUNCIÓN POLÍTICA: _____

PARTIDO POLÍTICO: _____

CORREO ELECTRÓNICO: _____

Nº	Ítem
1.	¿Qué entiende usted por participación ciudadana?
2.	¿Qué formas o tipos de participación ciudadana conoce usted?
3.	¿Qué opinión tiene usted sobre la incorporación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones del ayuntamiento?.
4.	¿Considera usted que la participación ciudadana no debería tener una injerencia directa en el ayuntamiento?
5.	¿Qué actitud considera usted que deberían tener los partidos políticos sobre la participación ciudadana en los ayuntamiento?
6.	¿Crees usted que la actitud de los partidos políticos pueden influir en las funciones de los ayuntamiento? ¿Cómo?

7. ¿Qué ventajas o desventajas considera usted que tienen la diversidad de partidos políticos en la participación ciudadana?
8. ¿Cómo considera usted que pueden participar los ciudadanos a través de los partidos políticos?
9. ¿Cree usted que los ayuntamientos en la actualidad dan soluciones a todas las exigencias sociales? ¿Cómo?
10. ¿Cómo podría el gobierno local mejorar la toma de decisiones?
11. ¿Qué elementos de la participación ciudadana considera usted que entorpecen el cumplimiento de los objetivos y funciones del ayuntamiento?
12. ¿Cómo debería afrontar el alcalde las exigencias sociales de cara al futuro?.
13. ¿Considera usted que vuestra actitud ante la complejidad del ayuntamiento puede influir en la participación ciudadana? ¿Cómo?
14. ¿Cree usted que la diversidad de experiencias y conocimiento en la sociedad enriquece la toma de decisiones en el ayuntamiento? ¿Cómo?
15. ¿En que tipo de decisiones considera usted que se debería incluir a los ciudadanos?
16. ¿Cómo considera usted que el gobierno debería organizar el conocimiento y la experiencia de los ciudadanos para la toma de decisiones?

17. ¿Qué ventajas y desventajas considera usted que tiene la diversidad de experiencias y conocimiento en la toma de decisiones?
18. ¿Qué características destacaría usted en los miembros de un grupo en la participación ciudadana?
19. ¿Cómo definirías usted a los grupos de participación?
20. ¿Cree usted que influye la personalidad de los individuos en la participación ciudadana?
21. ¿Cuáles considera usted que deberían ser las principales funciones de los grupos de participación?
22. ¿Considera usted, que los grupos de participación, pueden tener un papel fundamental en la toma de decisiones del ayuntamiento? ¿cómo?
23. ¿Cómo cree usted que influye el contexto político, social, cultural y económico en la participación ciudadana?
24. ¿Qué funciones ejerce usted para promover la participación ciudadana?
25. ¿Participa vuestra comunidad en la toma de decisiones del ayuntamiento? Si es afirmativa, responda usted por favor las cinco (5) preguntas siguientes.
26. a. ¿La participación ciudadana en vuestra comunidad se realiza de forma grupal?

27.	b. ¿Conoce usted algún grupo de ciudadanos que participen en los procesos de toma de decisiones del ayuntamiento? ¿Cuáles?
28.	c. ¿Cómo trabajan los grupos de participación en vuestro ayuntamiento?
29.	d. ¿Quién promueve los grupos de participación en vuestro ayuntamiento?
30.	e. ¿Quién financia los grupos de participación en vuestro ayuntamiento?
31.	¿Cree usted que la diversidad de conocimiento y experiencia promueve la participación ciudadana?
32.	¿Qué considera usted, que requieren los ayuntamientos para dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos en una región?
33.	¿Considera usted que el ayuntamiento debería establecer formación permanente a los grupos de participación para facilitar la toma de decisiones?
34.	¿Qué tipo de formación considera usted que se debería promover el ayuntamiento?
35.	¿Qué aspecto cree usted que deben ser resaltados en la formación de los grupos de participación?
36.	¿Cree usted que la formación permanente de los grupos de participación pueden producir cambios significativos en el proceso de toma de decisiones?

Su participación es muy apreciada.
Gracias por su tiempo y su respuestas.

▫ Anexo 2: Software para el procesamiento de los datos

Quotation 102:6

Los párrafos deben ser cortos; como regla práctica, en cada página deben incluirse de tres a cuat...

En documento escribir_una_tesis_doctoral_1.pdf

Comentario

Font

Sin comentario

Vínculos

Estado

CREADO: 4 de junio de 2015
Roberto Ramirez

CAMBIADO: 4 de junio de 2015
Roberto Ramirez

Network 5

Network 4

Network 3

Network 2

Network 1

Fernando Pindado-...

Quitar nodos seleccionados

Mostrar conexiones código-documento

Citas Sin selección

Códigos Sin selección

Memos Sin selección

Ocultar

Diseño

Ver

Documentos Sin selección

Buscar redes

Por nombre

Filtro: No

Network 1

Network 2

Network 3

Network 4

Network 5

5 red(es)

102:1 Esta comunicación de fácil seguimiento se puede alcanzar usando varios principios

102:2 tenga secciones y sub- secciones que inicien casi de inmediato, como en la segunda o tercera pági...

102:3 cada sección o sub-sección con una frase o sentencia que la vincule con lo que haya dicho antes; p...

102:4 describa brevemente el argumento o el punto deseado de la sección desde el principio; por ejemplo,...

102:5 haga que cada paso en el argumento sea fácil de identificar con un término importante e...

REDACCIÓN PARRAFOS

102:6 Los párrafos deben ser cortos; como regla práctica, en cada página deben incluirse de tres a cuat...

102:7 interlineado de 1.5 (que es mi preferido) y se usa una fuente Times Roman de 12 puntos. (Un espaciad...

102 escribir_una_tesis_doctoral...

La participación ciudadana en las organizaciones locales: influencia del liderazgo distribuido Análisis comparado San Sebastián – Donostia y Frankfurt am Main - Códigos

Agrupado por

Grupos	Nombre	Comentario
0	ANÁLISIS	2 0 0 0
1	CAP VI Influencia	0 0 0 0
1	CAP VII Implicaciones	5 0 0 0
0	INDD - PCA	11 0 2 2
0	INDI - EE	0 0 0 0
0	INDI - LD	1 0 0 0
0	INDI - MR	2 0 0 0
0	INDI - TP	0 0 0 0
0	INDI - TPA	2 0 0 0
0	Metodología	6 0 2 2
0	Participación	9 0 0 0
0	pro	1 0 0 0
0	Procedimiento de la Participación en...	3 0 0 0
0	REDACCIÓN PARRAFOS	7 0 0 0

13 grupo(s)

Código
INDD - PCA
Color ● Light Green
Comentario
Sin comentario

En grupos
CAP 3 - Participación Ciudadana
INDD - PCA

Vinculos
3:2 Como un vehiculo clave para el trabajo colectivo entre organizaciones de diferentes regiones del mu...
4:1 00:07.29 - 00:19.96
4:2 00:21.82 - 00:44.59
4:3 00:44.58 - 00:56.26
4:4 00:56.34 - 01:06.66
4:5 01:06.08 - 01:41.40
5:1 00:07.43 - 00:17.66
5:2 00:15.75 - 00:17.43
4:6 00:11.31 - 00:16.65
9:1 La competencia de un país para realizar los derechos económicos, sociales y culturales de manera p...

Mostrar todos

La participación ciudadana en las organizaciones locales: influencia del liderazgo distribuido Análisis comparado San Sebastián - Donostia y Karlsruhe - Editado

Agregar codificación Codificación rápida Crear documento de instantánea

Documentos 121 : Fernando Pindado- Part... Citas 1 : 01:40:15 - 02:08:35

Fernando Pindado- Partaidetza Zuzena - Participación Directa.mp4

01:40.15 - 02:08.35

En documento
Fernando Pindado- Partaidetza Zuzena - Participación Directa.mp4

Comentario

Fonts B I U

Ahora tenemos un sistema político regulado por el derecho que se basa en una norma suprema que es la constitución del 78 que es del 78 hija de un momento concreto histórico y en función a ella todo lo demás se ha ido desarrollando, para cambiar ese derecho se puede hacer de arriba a bajo pero seguramente se da más fácil si de abajo a arriba se manifiestan practicas que obligan a

Estado
Creado: 28 de octubre de 2015
Roberto Ramirez
Cambiado: 28 de octubre de 2015
Roberto Ramirez

01:40.15 02:08.35

00:28.20 02:08.35

01:42.27 100 % 51:56.04

92 Inmaculada Gómez Hurtado, lid... 0
93 John R. Kellogg, Distributed Le... 0
94 Mary J Conery, Distributed Lea... 0
95 YI-HSUAN CHEN, DISTRIBUTE... 0
96 Kankaine Anu, La experiencia Y... 0
97 Luis Fraile Calle, las TICs .pdf 0
98 peris.pdf 0
99 Piantilla_7.pdf 0
100 Proceso de toma de decisiones... 2
101 recomendacion.pdf 9
102 escribir_una_tesis_doctoral_1.pdf 0
103 36525.pdf 0
104 10137177.pdf 0
105 1_pdfsam_kas_8058-544-4-30.pdf 1
106 social11.pdf 1
107 8353-8580-1-PB.pdf 3
108 Handbuch_Buergerbeteiligung.pdf 0
109 Kymatica (doblado al español... 18
110 ITAS 8.07.2015.m4a 22
111 Teoría de la Acción Comunicati... 2
112 20150717 110523.m4a 15
113 20150717 092644.m4a 28
114 20150806 113921.m4a 7
115 20150805 194447.m4a 7
116 20150925 095906.m4a 24
117 20150928 181123.m4a 8
118 20151005 092544.m4a 2
119 Juan Karios Izaguirre- Partaidet... 14
120 Juan José Alvarez- Partaidetza... 3
121 Fernando Pindado- Partaidetza... 5

120 documento(s)

▫ Anexo 3: Proceso de análisis de investigaciones futuras

