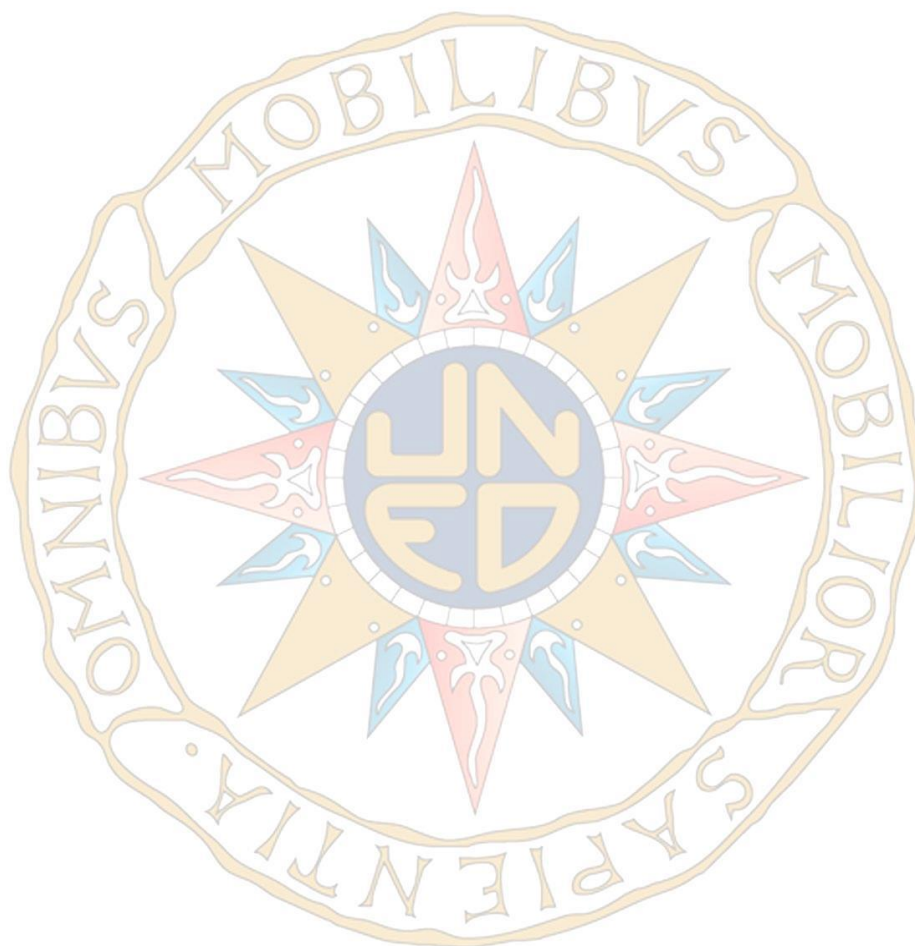


De la vulnerabilidad a la autonomía.

**Coordinación, participación y gobernanza desde
el trabajo social.**



Programa de doctorado en Derecho y Ciencias Sociales.

Tesis doctoral industrial de trabajo social.

Año 2021.

Autor: Rafael Acebes Valentín

Director: Antonio López Peláez



A los que perdimos...



ÍNDICE.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Tesis industrial y transferencia de conocimiento en Trabajo social.....	12
1.2. Memoria técnica de proyecto.	19
1.3. Objeto, objetivos e hipótesis de la Tesis.	25
CAPITULO 2. PARTICIPACIÓN CIUDADANA, ADMINISTRACIÓN LOCAL Y TRABAJO SOCIAL.....	31
2.1. Antecedentes, criterios y orientaciones sobre la participación.....	34
2.2. Normativa.....	50
2.3. Retos para la participación.....	57
CAPÍTULO 3. SEGOVIA: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) y AGENDA URBANA. METODOLOGÍA.....	72
3.1. El contexto Segovia: Problemas de la ciudadanía.	72
A) La soledad no deseada.	80
B) La falta de relación.....	83
C) La desafección de lo comunitario.....	85
3.2. Participación y administración local en la búsqueda de objetivos compartidos.	86
A) Segópolis.	89
B) Plan estratégico y de innovación de la ciudad de Segovia.....	95
C) <i>Smart City</i>	100
D) Diagnóstico de la participación ciudadana en Segovia.	105
3.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible en Segovia: Un camino a recorrer.114	
A) Misión del trabajo social respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	120
B) Objetivos de Desarrollo Sostenible y participación ciudadana.	123

3.4. Agenda Urbana, participación cívica y trabajo social: el caso de Segovia.	128
A) Planes de acción e inclusión social.	132
B) Indicadores y sostenibilidad.	136
3.5. Metodología.	143
A) Reflexiones previas para aproximarnos al objeto de estudio	146
B) El proceso aplicado: realismo crítico y participación.	150
C) El conocimiento de la situación inicial a partir del análisis cualitativo.	153
D) El diseño y desarrollo de la propuesta: Sistematización de la práctica.	162
CAPITULO 4. DEL DISCURSO SOBRE LA PARTICIPACIÓN A LA PARTICIPACIÓN ACTIVA: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	168
4.1. Las categorías.	171
4.2. La participación ciudadana municipal de la ciudad de Segovia desde los académicos.	174
4.2.1. Conceptualización y fines de la participación.	177
4.2.2. Características de la participación.	179
4.2.3. Estructuras e instrumentos de participación.	182
4.2.4. Medios y factores que motivan la participación.	185
4.2.5. Aspectos que inhiben la participación.	186
4.2.6. Participación desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible y desde la Agenda Urbana Española.	188
4.2.7. Propuestas de Mejora.	190
4.3. La participación ciudadana en Segovia: personal municipal y ciudadanía implicada.	200
4.3.1. Conceptualización y fines de la participación.	204

4.3.2. Características de la participación.	205
4.3.3. Estructuras, instrumentos, medios e incentivos a la participación.	207
4.3.4. Factores que inhiben la participación.....	211
4.3.5. Segovia. Fortalezas y Oportunidades.	214
4.3.6. Trabajo social.....	217
4.3.7. Propuestas de Mejora.....	218
4. 4. Formación en grupo para contrastar los resultados.	227
4.5. Análisis y discusión.	254
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LA PARTICIPACIÓN EN EL AYUNTAMIENTO DE SEGOVIA.....	260
5.1. Transferencia de resultados.....	263
A) Cuidado.....	265
B) Comunicación.	268
C) Comunidad.....	270
5.2. Estrategias de intervención.....	273
A) Acogida institucional: Atención.....	276
B) Comunicación sentiente: Escucha, comprensión y diálogo.....	281
C) Laboratorio de participación: Creatividad e innovación social.....	288
5.3. Dinámicas de participación.	295
A) Participación ciudadana: Coordinación y gobernanza.....	297
B) Compartir, convivir y colaborar: Comunidad humana.....	309
C) Valoración personal: De la vulnerabilidad a la autonomía.	321
5.4. Propuestas prácticas de transferencia.	340
ANEXOS	345
REFERENCIAS	356



Índice de tablas y figuras.

Tabla N.º 1. Modelos de participación pública internacional 1969-2020	64
Tabla N.º 2. Fases de sesiones de <i>Participatory Group</i>	69
Figura N.º 1. Diagnóstico de la falta de participación.	79
Figura N.º 2. Áreas de la Agenda 2030.	116
Figura N.º 3. Objetivos del Desarrollo Sostenible.	118
Tabla N.º 3. Objetivos de Desarrollo relacionados con la participación.	124
Tabla N.º 4. Objetivo 11 de Desarrollo y su relación con la participación en el caso de Segovia.	125
Figura N.º 4. Objetivos de la Agenda Urbana Española.	131
Figura N.º 5. Objetivos estratégicos de la Agenda Urbana Española.	134
Figura N.º 6. Evaluación por objetivo de desarrollo sostenible (Segovia). Gráfico.	137
Figura N.º 7. Evaluación por objetivo de desarrollo sostenible (Segovia).	137
Tabla N.º 5. Indicadores (Segovia).	138
Tabla N.º 6. Indicadores de mayor impacto social de la Agenda Urbana en Segovia.	141
Figura N.º 8. Participación ciudadana.	160
Figura N.º 9. Funcionarios del Ayuntamiento de Segovia y ciudadanos implicados en participación ciudadana.	161
Figura N.º 10. Proceso del análisis cualitativo del discurso.	169
Tabla N.º 7. Categorías y frecuencias sobre la participación ciudadana.	172
Figura N.º 11. Mapas de segmento por entrevista correspondiente a los académicos.	175
Tabla N.º 8. La participación desde la percepción de los fundamentos y medios operativos.	182

Tabla N.º 9. Propuestas de mejora por parte de los académicos.....	1827
Figura N.º 12. Coincidencia de categorías en el discurso Académicos 1 y 2	200
Figura N.º 13. Categorías de análisis derivadas de los discursos del personal técnico del Ayuntamiento y ciudadanos implicados en participación ciudadana a través de las asociaciones.	201
Figura N.º 14. Representación gráfica de la incidencia de los segmentos de discurso del personal municipal y personas implicadas en la participación ciudadana por entrevista y categoría de análisis.....	201
Tabla N.º 10. Algunas estructuras de organización, medios e instrumentos para la participación ciudadana.	207
Tabla N.º 11. Fortalezas de la participación en Segovia.	215
Tabla N.º 12. Oportunidades de Mejora desde los técnicos de la administración municipal de Segovia.	217
Tabla N.º 13. Propuestas de mejora por parte de los expertos.	215
Figura N.º 15. Coincidencia de categorías entrevista 1 y 2, 2 y 3, 3 y 4 y 5 y 6 a técnicos de la administración municipal y ciudadanía implicada en procesos de participación.	225
Tabla N.º 14. Resultados obtenidos y prácticas a transferir.	252
Figura N.º 16. Estrategias de intervención para la participación.	264
Figura N.º 17. Propuestas de mejora en la participación.....	276
Tabla N.º 15. Propuesta del proceso participativo en el Ayuntamiento de Segovia.	304
Tabla N.º 16. De la vulnerabilidad a la autonomía en Segovia.....	321
Tabla N.º 17. Orientaciones de mejora para el Ayuntamiento de Segovia.....	341



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Esta tesis, titulada ***De la vulnerabilidad a la autonomía. Coordinación, participación y gobernanza desde el Trabajo social*** es una tesis **industrial**, técnicamente dirigida a producir un resultado que ha sido previamente demandado a la universidad por un socio externo, en este caso una administración local, el Ayuntamiento de Segovia. Aborda un problema básico, el ámbito de la participación, y lo hace desde una perspectiva científica centrada en la investigación y en la transferencia de conocimiento. Analiza los procesos de participación que se generan en el ámbito local, en un contexto que se está redefiniendo en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los objetivos de la Agenda Urbana Española (AUE). Se investigan las prácticas en la ciudad de Segovia (España), comparando las mismas con la literatura sobre la participación y con estudios realizados y buenas prácticas desarrolladas en el ámbito de la participación a nivel nacional e internacional. Y concluye con una serie de estrategias participativas que permiten una aplicación y mejor gestión práctica de la institución que encarga esta tesis industrial, el Ayuntamiento de Segovia.

1.1. Tesis industrial y transferencia de conocimiento en Trabajo social.

Esta tesis es una de las primeras tesis industriales (otra denominación para hacer referencia a la transferencia) en el ámbito del Trabajo social, en un contexto en el que el análisis de las buenas prácticas, y el diseño de estrategias de intervención participativa, se ha configurado como un área de investigación y transferencia en nuestra disciplina. Además, en mi doble condición de profesor asociado de universidad y trabajador social del Ayuntamiento de Segovia, llevo años compartiendo con los estudiantes de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) mi experiencia laboral en el ámbito de la participación. El análisis de los problemas y las oportunidades para dinamizar la ciudad no puede

reducirse a un ejercicio de voluntarismo. Es necesario analizar las dinámicas participativas, con una voluntad clara de transferir los resultados mediante el diseño y puesta en práctica de mejores estrategias participativas. En este sentido, esta tesis doctoral se ajusta claramente a la definición de tesis industrial, y propone una serie de estrategias para mejorar la participación que pueden permitir una mejora real en los procedimientos y en las dinámicas que se llevan a cabo en el Ayuntamiento de Segovia.

La condición humana nos convierte en seres relacionales y aspiracionales. A través de la comunicación se teje una densa urdimbre afectiva, cargada de significaciones y de potencialidades. Para evitar la evasión o la subordinación se precisa de la convivencia cívica (Acebes, 2020). La búsqueda de mejores estrategias de participación ciudadana, fenómeno clave en la gestión municipal, desde una perspectiva científica rigurosa, motivó al Ayuntamiento de Segovia para solicitar esta propuesta de transferencia de conocimiento por parte de la UNED para investigar sobre elementos básicos de la participación, en el programa de doctorado en Derecho y Ciencias Sociales, en la línea específica de investigación en Trabajo Social. Su pretensión era clara: mejorar la gestión municipal a través de procesos participativos e incorporar estrategias para lograr la cohesión y el compromiso de la ciudadanía, en un momento donde es más preciso que nunca formar parte de un grupo relacional a la vez que vivimos en un mundo cada vez más plural y diverso.

Fortalecer la interacción entre la universidad y el sector público en el ámbito específico de las experiencias participativas es uno de los resultados de esta tesis. Nuestro objeto de estudio se centra en la participación, “qué es” y “el por qué” de la participación en Segovia y lo que implica. La tesis trata precisamente de profundizar en las buenas prácticas en dinámicas de participación y pretende, mediante la investigación sobre el entorno segoviano, aportar herramientas concretas para la gestión del Ayuntamiento de Segovia apostando por la

experimentación, la innovación social y la coproducción (Brandsen *et al.*, 2018). En este sentido, las tesis industriales en el ámbito del trabajo social y en el más amplio de las ciencias sociales, responden a una demanda práctica de la sociedad (en este caso, del Ayuntamiento de Segovia) y buscan aportar herramientas, procedimientos o diseños que permitan transferir el conocimiento experto a la toma de decisiones: “Las universidades tienen encomendado el descubrimiento de conocimiento, conocimiento que se produce a través de investigación básica y aplicada” (Bayona y González, 2010, p. 11).

Las universidades, tradicionalmente en el ámbito tecnológico, han desempeñado un papel significativo incorporando nuevas estrategias que han aportado una mayor calidad de vida en los contextos donde se implementan sus diseños y aplicaciones prácticas (Macho-Stadler, 2010). Así, sumada a la enseñanza, la publicación y la divulgación, la Academia ha desarrollado nuevos métodos y procesos de transferencia. Las tesis industriales, ya consolidadas, son una parte sustancial de esa transferencia de conocimiento en las universidades e implican una vinculación muy fuerte entre la Academia y la empresa o la administración, como es en este caso entre la UNED y el Ayuntamiento de Segovia.

La tesis industrial como medio de transferencia de conocimiento a través de la investigación aplicada y la vinculación con las demandas de la sociedad, en este caso concreto del consistorio segoviano, interesado en obtener el saber experto para contribuir a la elaboración de propuestas de participación, refuerzan la voluntad de la UNED por mantener una interconexión con las necesidades de la sociedad y establecer científicamente criterios desde la experiencia real. Por ello el requerimiento de plantearse desde una perspectiva aplicada como proceso de transferencia de conocimiento.

La transferencia de conocimiento en una sociedad compleja precisa de una visión inter y transdisciplinar que combine diferentes tradiciones científicas

(López-Peláez y Marcuello, 2019). Al mismo tiempo, ese sumatorio de enfoques y saberes se amplía con el trabajo de campo y la investigación sobre la propia realidad que es generadora de conocimientos entre sociedad, centros de investigación y conocimiento (Universidad) y empresas (en este caso Administración Local) a través de los proyectos y de las personas que participan en ellos. La transferencia de conocimiento desde la actividad práctica incorpora el conocimiento a una cadena de valor que repercute en un doble beneficio entre la administración y la universidad al aplicar, a través de un “laboratorio de ideas” en la propia dinámica de participación, la vinculación entre la teoría y la acción incluyendo profesionales de formación técnica y científica.

Aunque probablemente más desconocida en el imaginario social, esta labor académica que complementa a la función docente, investigadora y de gestión, facilitando el flujo de conocimiento a través de procesos como las tesis industriales, provoca un doble enriquecimiento, tanto al que ofrece el servicio como al receptor de este (Davenport y Prusak, 1998). Y al compartir conocimiento se estimula también la creación de mayor y nuevo saber ampliando la creatividad y la capacidad del aprendizaje compartido (Bayona y González, 2010).

En el ámbito de las ciencias sociales y concretamente en el del trabajo social, resulta complejo estandarizar y medir las actuaciones que se desarrollan en el ámbito de la transferencia del conocimiento, ya que con frecuencia nuestra disciplina se desempeña en entornos concretos de experimentación activa centrando su interés en el ámbito de la responsabilidad social, y aplicando habitualmente conocimientos identificados como transversales en el saber académico, adoleciendo incluso en ocasiones de observación reflexiva y conceptualización abstracta (Kolb, 1984). Para conferir identidad a la acción, la experiencia y la experimentación el Consejo académico del Foro Académico de Trabajo Social para la Transferencia de Conocimiento y la Investigación en

España presentó, coordinado por Díaz y De la Fuente (2020) un grupo de trabajo que abordaba la transferencia de conocimiento desde el trabajo social en el I Congreso Internacional de Trabajo Social *on-line*. Adaptado al formato digital se planteó como un “*think tank*” independiente, de referencia en materia de transferencia de conocimiento, y se presentaron siete comunicaciones que relacionan el trabajo social con la transferencia de conocimiento. En concreto se identificaron acciones de transferencia sobre trabajo social vinculado con la relevancia de la historia social digital para personas usuarias y profesionales de servicios sociales (Martín *et al.*, 2020), la evaluación de la factibilidad de la Historia Social Digital entre profesionales de Servicios Sociales, agrupaciones de desarrollo, el rol del área de trabajo social y Servicios Sociales en proyectos europeos para la integración social de personas inmigrantes, la transferencia en momentos de confinamiento: seminarios web y otras buenas prácticas, la participación ciudadana en la agenda local de políticas sociales y la robotización, gerontología y trabajo social.

También en el ámbito internacional la transferencia de conocimiento en el trabajo social muestra la influencia que este ejerce en su desarrollo como disciplina y como profesión (Juan *et al*, 2013; Gray y Schubert, 2011) unificando valores como la justicia, la equidad o los derechos humanos, abordando tanto desde la profesión como desde la disciplina los problemas sociales, siendo las personas el centro de la intervención, trabajando tanto “en” como “con” los contextos que son, evidentemente, diversos (Fook, 2002).

Aplicar el método científico en el planteamiento y realización de trabajos adoptando procedimientos basados en criterios de calidad y sostenibilidad en la actividad profesional redundará en una mayor eficacia, desarrollando habilidades, estrategias y técnicas para la interacción, el trabajo colaborativo y la transferencia del conocimiento a la sociedad. Planificar, diseñar y desarrollar proyectos de investigación, con una actitud crítica de perfeccionamiento en la

labor experimental y de gestión, aplicando los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) y enfrentarse a la complejidad de la realidad con los conocimientos renovados genera mejoras innovadoras y rentables socialmente.

Pero el reto de la investigación y la transferencia del conocimiento en la práctica del trabajo social siempre ha afrontado dificultades, unas compartidas con el resto de las ciencias sociales, (que trabajan con un objeto, el ser humano, que es libre, cambia e introduce una incertidumbre diferente a la que afrontan las ciencias físicas), y otras que se derivan de su propia trayectoria como disciplina, y de su objeto específico de intervención como profesión de ayuda: la persona en situación, en el ámbito individual, grupal y comunitario (López-Peláez y Marcuello, 2019). La investigación científica tradicional ha tenido dificultades para producir conocimientos utilizables en la práctica, sobre todo en el ámbito de las profesiones de ayuda como el trabajo social (Deslauriers y Pérez, 2004). Desde que el trabajo social comienza su andadura como profesión y disciplina autónoma ha sufrido vaivenes por las influencias de otras disciplinas próximas y las limitaciones de su propio contexto. El hecho de que las pioneras de la asistencia social, como era concebida entonces, fueran mujeres, Mary E. Richmond, Jane Addams, Gordon Hamilton, Octavia Hill, Virginia Robinson, Jessie Taft, Charlotte Towle, ... no es algo casual ni ajeno a la propia consideración de la nueva disciplina, esto tiene mucho que ver con la jerarquía asumida desde este ámbito de conocimiento considerado menor dentro de las propias ciencias sociales que en ese momento aún se abrían camino y trataban de demostrar su utilidad (Acebes y Delgado, 2016).

Podríamos decir que esta realidad originaria ha situado al trabajo social en una posición determinada y ha condicionado su desarrollo posterior hasta el presente. El trabajo social desde los orígenes estuvo muy imbuido en la acción

social y no priorizó la reflexión propia como fuente de conocimiento (o acaso no fuera capaz de ejercerla por sí misma, debido a un contexto que ahora parece invertirse ya que con el paso del tiempo ha resultado que lo que parecía más modesto ha resultado ser lo más útil). Generar conocimiento desde la praxis ha puesto en valor la intervención social y a la vez se han podido constatar sus resultados en la propia sociedad. El dilema viene ahora que estamos inmersos en un mundo de héroes efímeros, donde es difícil hacer que algo sea duradero, porque rápidamente lo que tiene valor deja de ser importante y los conocimientos y habilidades de un momento, dejan de tener utilidad antes de ser dominados por completo. Como bien dice Bauman (2002, 2013) nos encontramos en una sociedad moderna líquida donde ya no es aconsejable aprender solo de la experiencia, siendo la estrategia y los movimientos tácticos la clave del éxito. Pero, por otra parte, como señala desde el realismo crítico en el ámbito del trabajo social (Brekke y Anastas, 2019), la realidad externa es la que es, existe por sí misma, tiene consistencia y puede ser conocida. Un conocimiento que fundamenta nuestra actuación profesional, también en el ámbito de la participación.

El trabajo social es una profesión que se basa en la práctica y una disciplina académica que fomenta el cambio y el desarrollo social, promueve la cohesión social e impulsa el fortalecimiento y la liberación de las personas (Federación Internacional de Trabajo Social, 2014). Por ello, la praxis del trabajo social, como profesión de ayuda, es un punto de partida para analizar buenas prácticas, y así abordar en cada caso el objeto de estudio/problema, el planteamiento teórico, la metodología que se utiliza y los principales resultados. “En el área del trabajo social y los servicios sociales, como pone de manifiesto *The global agenda for social work and social development*, el futuro de la disciplina y la profesión se vincula claramente con la capacidad para convertirnos en expertos que contribuyen, en todos los entornos institucionales, con su experiencia práctica y sus resultados de investigación” (López, 2015, p. 37).

La participación en el ámbito local ha sido siempre una prioridad para los profesionales del trabajo social. Se han llevado a cabo multitud de proyectos en este ámbito, como el proyecto *Participatory Group*¹ en 2021, que vincula a 50 ciudades, se han desarrollado softwares específicos, como CONSUL en el Ayuntamiento de Madrid, y en esta tesis nos centramos en el desarrollo de estrategias de participación que permitan abordar con más efectividad los objetivos del Ayuntamiento de Segovia en este ámbito.

1.2. Memoria técnica de proyecto.

La ciudad de Segovia es su historia, su pasado, su presente y su futuro, sus habitantes y el entorno que la protege y que ha de ser cuidado, como sus gentes, desde ahora y para las generaciones venideras. El Ayuntamiento de Segovia tiene como objetivo prioritario potenciar la participación de los ciudadanos, un requisito básico para lograr la sostenibilidad de cualquier administración pública. A través de este proyecto se pretende que diferentes agentes y organizaciones intercambien información y conocimiento para producir innovaciones en el marco de las relaciones de participación municipal, buscando la operatividad concreta de estrategias y acciones basadas en los objetivos que, en el ámbito de la participación, tanto nacional como internacionalmente, se consensuan y entienden necesarias para el bien común.

Es una tesis de modalidad industrial en el ámbito de la participación entre la administración local y la ciudadanía. Por ello el requerimiento de plantearse desde una perspectiva aplicada como proceso de transferencia de conocimientos. Para lograr el resultado planteado el Ayuntamiento de Segovia y la Escuela Internacional de Doctorado de la UNED firmaron una memoria técnica del *Proyecto en el marco del Programa de doctorado en Derecho y Ciencias*

¹ <https://www.theparticipatorygroup.org/>

Sociales. Equipo 3. Derecho Civil y Trabajo Social. Línea 8. Trabajo Social (UNED, 2017).

La tesis industrial como medio de transferencia de conocimiento a través de la investigación aplicada y la vinculación con las demandas concretas de la sociedad, en este caso del ayuntamiento interesado en obtener la mirada experta para contribuir a la participación cívica través de la elaboración de su Agenda Urbana, pone de relieve la competencia de la UNED para mantener una interconexión con las necesidades de la sociedad y establecer científicamente criterios desde la experiencia real.

Con el fin de adquirir mayor amplitud y transferencia de conocimientos, se ha realizado una estancia académica en el *Centro de Investigação e estudos de sociologia* del Instituto Universitário de Lisboa, bajo la dirección del investigador D. Jorge Manuel Leitão Ferreira, subdirector del Departamento de Ciência Política y Políticas Públicas. Y para trabajar y responder a los objetivos previstos, estableciendo científicamente una evaluación, un análisis y unas propuestas de acción, se cuenta por parte de la UNED, y como director de la tesis, con Antonio López Peláez, catedrático de Trabajo Social y Servicios Sociales, experto en trabajo social con grupos y en *e-social work*, y director de la Cátedra Universidad Empresa en Innovación en Servicios Sociales y Dependencia (UNED / Ayuntamiento de Fuenlabrada / Asociación Estatal de Directoras y Gerentes de Centros de Servicios Sociales). El director de la tesis es codirector del Grupo de Innovación Docente DIPASO y director del Grupo Interdisciplinario de Investigaciones sobre Trabajo Social, Historia, Derecho e Intervención Social: KOINONIA, grupos de los que formo parte. Como ya he señalado, he compatibilizando la actividad profesional en diversos puestos como funcionario de carrera durante más de 25 años, con la docencia desde el año 2006, siendo desde 2011 profesor de la asignatura de teoría de trabajo social con grupos en el grado de trabajo social de la UNED y de la asignatura de comunicación en

trabajo social y servicios sociales en el máster universitario en trabajo social, estado del bienestar y metodologías de intervención social de la UNED.

De acuerdo con el *Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que regulan las enseñanzas oficiales de doctorado*, se incluirá la mención “Doctorado Industrial” concurriendo las dos circunstancias que se exigen y en este caso cumplen (BOE, 2011):

- a) La existencia de un contrato laboral de la Administración Pública, el Ayuntamiento de Segovia, con el doctorando.
- b) La participación del doctorando en un proyecto de investigación industrial o de desarrollo experimental que se desarrolle en la Administración Pública, el Ayuntamiento de Segovia, en la que se presta el servicio, teniendo el proyecto relación directa con la tesis del doctorando.

El interés científico-técnico principal de la presente tesis industrial con la propuesta de diseño de investigación y de evaluación, es dar respuesta a las necesidades de programas de intervención social en un contexto de redefinición, transformación de las pautas de interacción social física y digital, y de coexistencia de viejos y nuevos problemas sociales que demandan un mayor nivel de especialización de los profesionales en general y de los trabajadores sociales en particular.

Abordar esos problemas, responder a los retos que se derivan de la creciente heterogeneidad de las sociedades contemporáneas (en su estructura demográfica, en la procedencia y características de su población, en la disparidad de niveles de renta y niveles educativos), es nuestro desafío. Y vamos a responder a dicho desafío a través de múltiples canales y estrategias de intervención, prestando especial atención al análisis, la evaluación y la

investigación, en el ámbito de la gestión, la planificación y la comunicación, y todo sin abandonar el cuidado y la implicación profesional.

Si cabe, con más hondura, la pandemia de la COVID-19 ha evidenciado la necesidad de que el cambio se dé, no hablando tanto de futuro y de objetivos a realizar sino, del imperativo que es hacer ahora más ciudad. El momento es ahora, pero no el presente como inmediato, o actualidad, sino como esencia vital de poder hacer de la nuestra una vida mejor. Y lo que queda claro es que si queremos hacer algo distinto no se puede hacer de la misma manera que veníamos haciéndolo siempre. La autenticidad llega a través de la participación ciudadana franca y madura. Y el presente es a la vez la esencia y el fruto. Haciendo, como decía el poeta, camino al andar (Machado, 2012).

Rogers (2000) ya hablaba hace años de crear ciudades sostenibles donde la belleza y la función se complementasen para hacer de estas un lugar que favorezca el contacto. Ciudades justas, bellas, creativas, ecológicas, compactas, policéntricas y diversas, una ciudad “donde todas las personas se sientan parte, es decir, participes de un espacio entendido como un organismo vivo que consume productos y genera residuos, pero que también produce relaciones y genera vida. De un espacio con un impulso vital, un ritmo y una armonía” (Acebes y Muñoz, 2020, p. 189). Las ciudades son un espacio de encuentro, de reconocimiento, de conflicto y de competencia, y el urbanismo refleja, modela y condiciona nuestros comportamientos y nuestras interacciones. Desde el primer momento, las trabajadoras sociales en Chicago, con Jane Adams, comprendieron la ciudad como un espacio privilegiado para la intervención social, analizando cómo resolver los problemas derivados del hacinamiento, la sobrepoblación o la falta de servicios sanitarios y educativos en zonas de Chicago en las que se concentraba la población inmigrante. La inclusión social y el urbanismo no pueden separarse, y afortunadamente los objetivos de desarrollo sostenible vuelven a poner de relieve la importancia de la participación

de la ciudadanía, situando a la convivencia como un objetivo irrenunciable de la ciudad. No hay sostenibilidad sin la interrelación de todas las personas. La Agenda Urbana, en este sentido, constituye una nueva oportunidad para situar la intervención social dentro del debate del modelo de ciudad, y en ese sentido esta tesis industrial responde a la demanda de estrategias específicas que refuercen la participación como un elemento estratégico de la propuesta urbana de Segovia.

La reciente crisis del coronavirus ha dejado patente la interrelación de todo y de todas, y que, igual que todas las personas estamos expuestas a los problemas, se precisa de la responsabilidad de todas para resolver los mismos. La presencia de la COVID-19 y su gestión nos indica que queda mucho por hacer y también por deshacer. Hemos explotado nuestro conocimiento para modificar el medio y adaptarlo a nuestro propio beneficio, pero a veces hemos caído en trampas, porque cuando el bien no lo es para todas las personas al final todo se resiente. Y las ciudades han de ser un valor añadido de calidad y de calidez.

Así, el Ayuntamiento de Segovia (2018) alude a una acción de ese compromiso, y aunque sea un sustantivo, es la casa que reúne las demás casas y hace que haya un espacio único, no para unificar o identificar, sino para reunir, amparar, vincular, cuidar. Para crear un espacio de convivencia y de paz. Juntando se consigue crear espacios de protección, espacios cálidos, porque vivimos en la intemperie y el desgaste en el que vivimos precisa de un lugar creado que permita mantener la verticalidad, nos permita recuperar la fuerza para mantenernos de pie, una vez que nos hemos vuelto a levantar para emprender, de nuevo, el camino (Esquirol, 2015).

Este es el camino propuesto y para ello el Ayuntamiento de Segovia (2021a) acordó por decreto de alcaldía 2021/03050 la Delegación Especial en el Concejal delegado de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto, Andrés

Torquemada Luengo, firmante a su vez del acuerdo de la presente tesis industrial, de las funciones y competencias relativas a la coordinación del Ayuntamiento en todo aquello que afecte a las actuaciones a desarrollar para la implementación de los Objetivos de desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y de la Agenda Urbana Española en este Ayuntamiento; así como la coordinación del grupo de trabajo para el desarrollo de los objetivos fijados por ambas Agendas.

Teniendo como funciones concretas que se delegan:

- La Coordinación municipal de todas aquellas materias que se relacionen con el cumplimiento del contenido de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y de la Agenda Urbana Española, por parte del Ayuntamiento de Segovia y sus relaciones con terceros.
- La coordinación de un Grupo de Trabajo para desarrollar y alcanzar la consecución de los objetivos, contenidos en ambas Agendas; así como su evaluación y seguimiento.

Se designa como técnico corresponsable por parte de la concejalía de Participación Ciudadana, junto a Ildfonso Vélez Martínez-Conde, jefe del área, al doctorando Rafael Acebes Valentín, trabajador social y antropólogo social y cultural que desempeña su labor profesional en la concejalía de Participación Ciudadana, coordinador de los centros cívicos de la ciudad y director del centro cultural de San José desde 2015, habiendo desempeñado anteriormente entre otras funciones la de responsable del programa de cooperación al desarrollo y del albergue municipal, director del Centro Integral de Servicios Sociales, coordinador de Educación y Juventud, Project Manager del proyecto europeo *Equalabel*, agente de igualdad y trabajador social.

A partir de la expresión de interés de la concejalía de Participación Ciudadana se pretende intentar definir, hacer un mapa y generar un avance en el co-diseño de la Ciudad a través de talleres/propuestas/dinámicas/estrategias que generen grupos de trabajo para ayudar a concretar y definir los esfuerzos y orientarlos desde el conocimiento al bien común. Es decir, que las estrategias sostenibles se pongan en marcha, en un contexto en el que en muchos casos los papeles se han revertido y es la ciudadanía la que exige se encuentre un equilibrio entre la participación ciudadana y el papel del técnico, velando ambos por el cumplimiento de los ODS y objetivos de la AUE.

1.3. Objeto, objetivos e hipótesis de la Tesis.

De acuerdo con lo indicado anteriormente, el **objeto** de esta Tesis se centra en la investigación de los procesos de participación, utilizando como caso de estudio la ciudad de Segovia.

En este ámbito se plantea como **objetivos prioritarios**, *fortalecer la participación, coordinación y gobernanza en el Ayuntamiento de Segovia, diseñando, aplicando y evaluando, un plan de transformación de las estrategias orientadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y objetivos de la Agenda Urbana española (AUE), pero nacidas desde la base de la escucha, la comprensión y el diálogo.*

Para ello se trata de verificar y comprobar en qué medida, las pautas y las estrategias del Ayuntamiento de Segovia se ajustan a las buenas prácticas de participación ciudadana en el entorno, desde la perspectiva nacional e internacional. Y, en función de los resultados obtenidos, *proponer* un conjunto de *estrategias* que permitan conducir con éxito los procesos participativos. Como ya hemos indicado, se trata de una tesis industrial que busca aportar mejoras concretas a la entidad financiadora, el Ayuntamiento de Segovia.

Nos planteamos este objetivo, desde el análisis de lo que ha sido la participación tradicional, a la luz de nuevas líneas de reflexión teórica y de evidencias empíricas en la participación. Nos interesa para ello, partir de la elaboración de modelos analíticos que han desarrollado experiencias en otros contextos y *detectar las motivaciones y fundamentos* para la implementación de dinámicas que están siendo bien recibidas o están favoreciendo de hecho la participación ciudadana.

Desde la perspectiva de estos objetivos planteamos las hipótesis. Las hipótesis científicas son suposiciones o conjeturas verosímiles que tratan de explicar hechos que deben ser contrastables y pueden ser formuladas de cinco maneras diferentes: por oposición, por paralelismo, por relación de causa-efecto, de forma recapitulativa, y de forma interrogativa (Bunge, 1975; Ander-Egg, 1993; López-Peláez, 2003). En el trabajo de investigación de esta Tesis establezco cuatro ámbitos de atención analítica conducidos desde las siguientes **hipótesis**:

- ¿Son viables las estrategias participativas del Ayuntamiento de Segovia con las organizaciones sociales y el tejido social?
- ¿Los ODS y los objetivos de la AUE favorecen la eficacia de las dinámicas participativas en el Ayuntamiento de Segovia?
- ¿Los programas de intervención innovadores para mejorar la participación permiten alcanzar el objetivo 11 de los ODS y el objetivo 10 de la AUE en Segovia?
- ¿La implicación de los técnicos del Ayuntamiento permite mejorar la eficiencia de la participación en el ámbito municipal?

De acuerdo con la naturaleza de los objetivos e hipótesis de esta Tesis, nos conducimos a través de una **metodología** que integra los enfoques cuantitativos y cualitativos, diseñando una investigación específica que permita alcanzar resultados relevantes sobre el objeto de estudio. Se cuenta con las fuentes bibliográficas sobre participación y buenas prácticas, con el grupo de discusión de expertos, con las entrevistas a los profesionales, y, también con las aportaciones de la ciudadanía. Para ello, prestamos particular atención a lo observado, por analogía y por combinación, escuchando las diferencias y atendiendo a lo común y así, por extensión, comprender la realidad desde una mirada más amplificadora que nos haga visibilizar un horizonte con una propuesta de intención que nos conduzca a la acción que transforma nuestra realidad, que con el diálogo ya no es sólo interior, vive con y en el entorno (Acebes y López, 2020). Esa transformación conlleva responsabilidad compartida y requiere la ética de la implicación y la relevancia de las partes para alcanzar los logros comunes, para hacer de Segovia ciudad de la humanidad como patrimonio.

Así pues, en esta Tesis, tanto el ámbito teórico de investigación de la participación, como el ámbito empírico de analizar los procesos, son fundamentales; pero también tenemos la obligación de responder a las demandas de transferencia de la Universidad que hace el promotor de la tesis, que es el Ayuntamiento de Segovia. Por lo tanto, nos vamos a centrar en los procesos de participación desde la perspectiva específica de conseguir mediante el proceso de investigación, un conjunto de mapas de actuación, de reglas de juego, de indicadores, de estrategias y de modelos de intervención que permitan fortalecer la capacidad, la estrategia y la posición competente de la administración municipal en este entorno.

En este sentido, nos proponemos abordar diferentes dimensiones de análisis, que nos permitan diseñar propuestas viables y actualizadas; analizar dimensiones que deben ser tenidas en cuenta en el diseño de indicadores;

evaluar el impacto de la pandemia y la digitalización que ha redefinido el contexto de la participación; y diseñar medidas y/o recomendaciones que permitan favorecer la participación y fortalecer el bienestar de la ciudadanía, ampliando los procesos participativos al mayor número posible de personas.

En el esclarecimiento de las hipótesis, el diseño del proceso metodológico, y la consecución de los objetivos propuestos, nos interesa partir de una serie de cuestiones concretas tales como:

- El análisis histórico y territorial de los principales indicadores sociales de la ciudad de Segovia.
- El estudio conceptualmente de la participación ciudadana, así como los principales debates teóricos.
- La revisión de la participación ciudadana en el contexto del objetivo 11 de los ODS y la AUE.
- Los planes estratégicos de la ciudad de Segovia para identificar los medios definidos y la importancia asignada a la participación ciudadana.
- La experiencia de técnicos municipales, el cómo se han implementado los planes y las estrategias en el ámbito de la participación.
- El conocimiento de aquellos factores que refuerzan o inhiben la participación plena, la cohesión, y la capacidad de las personas para abordar los retos que plantea el bien común.
- La elaboración de un diagnóstico que muestre las fortalezas y oportunidades de la participación en Segovia.
- La formulación, desde el trabajo social, de una propuesta metodológicamente innovadora de mejora en los procesos participativos en Segovia, vinculados y orientados al bien común de la ciudadanía.

Con los objetivos anteriores y las hipótesis fundamentales que guían nuestra investigación se podrá, a partir del análisis metodológico y de los procesos

participativos en Segovia desde la ciencia del trabajo social, elaborar un diagnóstico, y proponer estrategias innovadoras para lograr una ciudad más inclusiva, segura, resiliente y sostenible, en concordancia con ODS y AUE, para lograr una convivencia orientada al bien común.



CAPITULO 2. PARTICIPACIÓN CIUDADANA, ADMINISTRACIÓN LOCAL Y TRABAJO SOCIAL

La participación es un claro predictor de sostenibilidad social, y numerosas investigaciones (Clifford *et al.*, 2015; Harvey *et al.*, 2006; Cocquyt *at al.*, 2019) en los últimos años ponen de relieve el papel clave que la participación desempeña en el ámbito de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La preocupación del Ayuntamiento de Segovia, y de cualquier administración local, por fortalecer los procesos participativos responde a una demanda de la ciudadanía, que es copartícipe de su presente y futuro, pero también es una exigencia para lograr la sostenibilidad de las medidas que se implantan, y del propio modelo de sociedad. Sin participación es muy difícil lograr una sociedad inclusiva. Y más aún en un contexto digital, en el que los ciudadanos ya no son receptores pasivos, sino una ciudadanía activa generadora de sus propios contenidos.

La colaboración es una prioridad en la mayoría de las instituciones, ya que los avances no se pueden lograr de forma aislada. De hecho, la globalización facilita la interconexión en diferentes países y socios, y las tecnologías reducen las barreras de tiempo y espacio (Denzin, 2014). Tanto la globalización como las tecnologías actúan como impulsores de la participación, a través de metodologías como el co-diseño, la investigación-acción participativa, o softwares participativos como CONSUL. Para citar un ejemplo de participación como coproducción, Löffler *et al.* (2008) mostró la necesidad de coproducción en la prestación de servicios públicos en cinco países europeos, mientras que Bon (2018) describe la participación potencial de las bibliotecas públicas en el logro de los objetivos de la Agenda 2030. En esta línea, las autoridades locales aplican modelos colaborativos para promover el desarrollo sostenible (por ejemplo, la experiencia de Copenhague descrita en Amhoj *et al.* (2019) y Nuamcharoen y

Dhirathiti (2018) proponen el enfoque de coproducción para mejorar los servicios públicos.

La comunicación es fundamental en este contexto. Kloppers y Fourie (2018) defienden la necesidad de principios de comunicación participativa para alcanzar el desarrollo sostenible. De acuerdo con sus resultados, proponen una mayor participación a través de una comunicación efectiva con los beneficiarios de las iniciativas de desarrollo para contribuir al desarrollo sostenible. La cooperación público-privada es otro aspecto crucial. Lin (2016) muestra los resultados positivos de las asociaciones gubernamentales y empresariales para reducir los impactos ambientales en los Estados Unidos. Analizó las asociaciones en 192 alianzas entre 1983 y 2013 y concluyó que las asociaciones entre el gobierno y las empresas requieren una gobernanza, exploración y aprendizaje cognitivo y reglamentación eficaces para adoptar soluciones ambientales radicales. Además, también se estudia el emprendimiento colaborativo como solución para la sostenibilidad (Schaltegger *et al.*, 2018). Según estos autores, los actores cruzados, la participación en los procesos emprendedores y la cooperación intersectorial conducen a una comprensión más profunda de los problemas de sostenibilidad y, además, a alcanzar soluciones firmes.

En este sentido, se requieren actitudes participativas y cooperativas para alcanzar los ODS. La adquisición de estas actitudes debe incluirse desde las primeras etapas de la educación hasta los posgrados. Existen varias experiencias en la introducción de métodos participativos en escuelas y colegios que apoyan a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos participativos comprometidos con objetivos sostenibles (por ejemplo, el caso de la escuela Bansankong ubicada en Tailandia descrito en Nuamcharoen y Dhirathiti (2018); curso MBA en Londres y Moscú presentado en Annan-Diab y Molinari, (2017), entre otros). Más aún, el estrecho vínculo entre los ODS y la educación propicia el desarrollo de iniciativas como los centros y espacios de

aprendizaje comunitarios (Oyasu, 2019). La idea principal proviene de campañas de educación no formal a corto plazo que aparecieron en países asiáticos en los últimos años 90.

En definitiva, estos programas educativos se desarrollan fuera de la educación formal. Las instituciones de aprendizaje basadas en la comunidad contribuyen a los ODS mediante la creación de un contexto específico donde el desarrollo sostenible se incluye en el proceso educativo. En particular, estas comunidades son catalizadores que fomentan los vínculos y las asociaciones entre diversos interesados a través del aprendizaje intersectorial e intergeneracional. Según Oyasu (2019), hay tres factores que permiten el éxito de los centros de aprendizaje comunitarios: participación comunitaria, desarrollo de programas integrales y tanto redes como vínculos. Por ejemplo, los modelos de Servicio Social Universitario proporcionan a los estudiantes la conciencia de la pobreza y cómo contribuir a su reducción a través de la participación ciudadana (Portales y García, 2017).

Tanto los ODS como la participación se han convertido en prioridades no solo para las Administraciones Públicas, como el Ayuntamiento de Segovia. Los ODS se han introducido tanto en centros educativos como entre otras organizaciones. Por citar un ejemplo, las escuelas de negocios han incorporado los ODS a su actividad promoviendo la cooperación con los grupos de interés, creando asociaciones de estudiantes, incluyendo nuevas metodologías de enseñanza o aumentando la participación de los estudiantes en actividades extraescolares (García-Feijoo *et al.*, 2020). De hecho, la educación se aplica como una política de inclusión para garantizar la igualdad. Los programas descritos por Slade y Dickson (2020) son ejemplos de esta política educativa, y nos muestran como las políticas inclusivas desarrolladas en Escocia, basadas en la participación, facilitaron para la educación de los refugiados.

En definitiva, la participación implica asumir una perspectiva más amplia de desafíos sostenibles para vincular diferentes actores y procesos. Y a esta perspectiva responde esta tesis doctoral, una tesis industrial que parte de una demanda clara del Ayuntamiento de Segovia para mejorar los procesos de participación. A continuación, dentro de lo que se considera como el marco teórico de cualquier tesis doctoral, analizamos algunos antecedentes, normativa, problemas y retos de la participación, desde la perspectiva de una tesis industrial.

2.1. Antecedentes, criterios y orientaciones sobre la participación.

Las personas convivimos en nuestro entorno, somos animales relacionales, somos en la medida en la que estamos con otros. Para Antonio López (2020c) las personas siempre estamos participando. Nuestra forma de participación muestra y a la vez conforma nuestra forma de ser, nuestra personalidad, nuestra dinámica relacional, nuestra familia, nuestros grupos, nuestras comunidades y nuestra ciudad. “Somos” en la medida en que “participamos” haciendo actividades conjuntas y estableciendo mecanismos para resolver los conflictos y potenciar los acuerdos (López, 2020a). Los seres humanos necesitamos hacer actividades y realizarlas colectivamente. Participar está en el fondo de la esencia humana, lo otro puede conducir a un aislamiento perturbador si no es una soledad deseada. Participamos porque consideramos que los demás, los otros, son legítimos y buscamos formas de avanzar en la realidad compartida, llegando a acuerdos, o respetando el disenso. Participar conforma nuestra forma de ser, nuestra personalidad, nuestra dinámica relacional: Somos en la medida en que participamos. La definición de ciudadanía incluye como elemento definitorio la participación y esta se da a través de la comunicación.

Aristóteles (2011) ya decía que somos animales cívicos, animales del lenguaje, animales que participan. Tenemos que tomar esa conciencia que parece a veces perdida y Han (2012) apela, a pesar del cansancio, a mirar al otro. La

participación no es uniformidad, es reunión, es ser capaces de ver la realidad en el nosotros (nos y los otros). El sueño es transformar el contexto como proponía Vygotsky (1978), o las teorías sociales de Beck (1988), Giddens (1971), Habermas (1987) o la educativa de Freire (1986), apelando a la comunicación colaborativa (Acebes y López, 2020) como facilitadora y provocadora de esta nueva realidad donde la ciudad global es también la red.

La participación se basa en la legitimidad del otro, y por lo tanto los acuerdos son transacciones en las que los actores no deberían anularse. La heterogeneidad refleja las múltiples circunstancias sociales, económicas, culturales, formativas y profesionales; uno de los problemas de no participar es volverte invisible y es necesario recuperar a los colectivos invisibilizados y atajar la soledad no deseada (López-Peláez, 2016). Las estrategias de participación tienen que basarse en las características de la sociedad y de la tecnología, pero se encuentran condicionadas por la cultura en la que estamos inmersos. La participación sólo es eficiente si cuidamos la forma de relacionarnos, si solo pienso en participar para que se dé “todo, siempre, para mí”, y no estoy pensando en ampliar, en mejorar, integrar en la solución, difícilmente dialogaremos. Hay que tener esa mirada desde el cuidado en la participación, ese mecanismo de búsqueda de encuentro que ha de darse reconociendo al resto como parte sustantiva de uno mismo. Las estrategias de intervención han de conformarse en nuestro entorno digitalizado, pero sin abandonar la realidad de la proximidad concreta, que dan los presupuestos escasos, los recursos limitados, ..., que hace que todo se complemente sintetizando en común (De Andrés, 2020).

La participación es una dinámica relacional, no solo para conseguir objetivos, también para aceptar los fracasos, en definitiva, para aprender a vivir y convivir. Nuestra socialización se desarrolla mediante la participación con los otros, e interiorizamos estrategias para alcanzar el consenso y para gestionar los

conflictos. Nos damos la oportunidad de ser conciudadanos cuando nos implicamos y participamos y para eso hay que tener herramientas y actitud. Organizarnos como protagonistas, desde el reconocimiento del otro pudiendo juntos coproducir y cogobernar el pueblo, el barrio, la ciudad y las redes entre todos, para resolver los problemas, demandas, necesidades y reivindicaciones, pero sobre todo para desde el presente mirar mejor hacia el futuro y serenamente diseñar contextos sostenibles (Krznaric, 2020) y donde las personas convivamos en un mundo verdaderamente “conectado”.

Los cambios sociales son evidentes y se hacen palpables en la cotidianeidad de los municipios. Los pueblos y las ciudades son lugares donde se pone en práctica la implementación de estrategias de desarrollo sostenible. El diseño de una estrategia de este tipo no debe verse como un producto fijo, sino como un proceso continuo, que incluye las etapas de análisis, decisiones, planificación, implementaciones y revisiones (Meadowcroft, 2007). Las formas de relación y las estrategias de participación reclaman una gobernanza horizontal, dinámica y conectada con la realidad de una ciudadanía en un contexto cada vez más diverso.

Esa luz y ese calor que desprende la ciudad ya los vaticinaba Aristóteles. *Koinonía* palabra griega que designa a la comunidad humana que convive y apoya mutuamente define la función de la *polis*, y su equivalente latino, *communitas* o *societas civilis*, ahonda en esa idea de que fuera de la misma la persona sólo puede ser una bestia o un dios (Aristóteles, 2011). Aristóteles (2011), en el libro *Política*, decía que el hombre es un animal social y lo que le diferencia del resto de animales es que estos solo tienen voz, y para el que tiene palabra esta le sirve para expresar el placer y el dolor, la palabra sirve para deliberar sobre lo justo y lo injusto, así los seres humanos no son animales gregarios sino seres sociales. En la Grecia clásica los ciudadanos, en las *polis*, eran los que participaban activamente en las decisiones y ser libre era en esencia

participar. Las personas que no participaban eran los esclavos o no eran ciudadanos de las *polis*. "Nos esforzaremos en pro de los ideales y las cosas sagradas de la ciudad, ya sea solos o en compañía de muchos... transmitiremos esta ciudad no igual ni más pequeña, sino más grande, mejor y más bella de lo que nos fue transmitida a nosotros" (párrafo 2) era el *Juramento de los ciudadanos atenienses* (Clapp, 1984).

La ciudad se convierte así en sede privilegiada fundadora de una civilización, seguramente el fenómeno que mejor define la civilización contemporánea (Ramonet, 1998), y si el ser humano está configurado por sus contextos, estos han de humanizarse (Sintes, 2000). Dicho lo anterior la participación ciudadana sin más no mejora las decisiones, al contrario, desprovista de cauces y diseños institucionales, que por definición no proporciona la participación, amplifica errores y sesgos cognitivos a que haya discrepancias y beta la voz de los menos estridentes, de las mujeres en primer lugar, alienta la simplificación y refuerza las propuestas tempranas, incluidos los optimismos irracionales, desprecia información relevante pero incómoda, mientras que sobredimensiona y exagera aquella favorable a las ideas compartidas. Sobre todo ello hay investigaciones muy relevantes también en el contexto del trabajo social (Romano, 2007).

Tampoco nos olvidamos del contexto de sociedad mediterránea y sus consecuencias en la solidaridad familiar y reducidas políticas participativas en el pasado, con las influencias de una tradición basada en el modelo varón sustentador que favorece la cohesión y solidaridad familiar y reduce la participación en otros ámbitos (aunque se trata de un referente que ya no es representativo de la sociedad española, en el que la mujer se ha incorporado masivamente al mercado de trabajo) (Torres, 2015). Desquebrajado ese modelo afloran y emergen realidades como la de la soledad no deseada, que precisa ser abordada, como otros problemas que la participación afronta y por lo que es necesaria. La participación ciudadana permite un mejor diseño de los servicios

públicos, porque es necesaria en una sociedad de ciudadanos y nos permite afrontar algunos problemas endémicos de nuestras sociedades.

Manfred Max Neef (1994) habla, en el libro *Desarrollo a escala humana* de 9 necesidades humanas fundamentales: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, identidad, libertad, ocio, participación y creación. Según este autor, dichas necesidades, que son iguales en todas las culturas y en todos los tiempos se satisfacen: a) en relación con uno mismo, b) en interacción con el grupo social, y c) contextualizado con el ambiente. Max Neef (1994) manifiesta que cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana y cada ausencia genera patologías, opinión compartida por muchos otros analistas que ven ahí la raíz de disfunciones como la individualización, las conductas incívicas o la desafección de lo comunitario (Sintes, 2000).

Para entender la complejidad de la realidad social lo más acertado es usar una mirada multiparadigmática (López-Pelaéz, 2015). La participación, aunque es uno de los centros de la acción del trabajo social, es una categoría transversal no solo a todas las ciencias sociales, sino a todas las actividades humanas. El tema es propicio para la reflexión desde la filosofía social y la antropología filosófica, desde la geografía en el estudio de los contextos de vida, de la percepción del espacio físico y social y su influencia en la participación, desde la sociología como fenómeno humano, de la historia ya que hay hitos en las sociedades que definen el disfrute o limitación de los derechos humanos, de la psicología al ser un proceso subjetivo y comunitario, cognitivo, conductual, emotivo.

¿Quién participa? Todos, quizá podamos identificar algunos elementos como la intencionalidad. Al vivir las personas participan para satisfacer sus necesidades, y al interrelacionarse con los demás se orienta hacia diferentes objetivos. Ese

impulso motivado para hacer, para transformar y transformarse constituye el motor de estudio y actuar de esta tesis.

Participar es unirse para lograr un objetivo común, aunque dicho objetivo común tenga consecuencias diferentes para cada uno de los participantes. Es la unión de personas que pretenden, aspiran o desean algo común. Es ser conscientes de que como ciudadano, como persona que vive en un contexto tiene un proyecto personal, pero que también tienen un proyecto común, con las personas más próximas a él, con la ciudadanía en la que nos constituimos y formamos parte. Se construye a través de la interacción, la convivencia y una relación de respeto, de confianza para que tanto el proyecto común como el proyecto personal se puedan desarrollar.

Komporozos, Fudge, Adams y McKevitt (2018) definen la participación ciudadana como “una forma de reinventar la relación entre los ciudadanos y el Estado como sinérgica, como el individuo siendo reformulado como activo y ciudadano reflexivo” (p.4). El enfoque teórico que utilizan los autores para analizar la participación ciudadana es “*Ritual theory*” o Teoría ritual. Komporozos, Fudge, Adams y McKevitt (2018) señalan que la ciudadanía activa se puede dividir en dos categorías, la primera en aquellos que han considerado su papel en la contención y dominación de un grupo social sobre otro; la segunda como aquellos que discuten la ciudadanía activa como una forma de empoderamiento desde abajo hacia arriba, que pueda provenir de la expresión de los movimientos sociales (Isin y Turner, 2002).

Desde el punto de vista de Díaz (2017) la participación ciudadana es “el proceso a través del cual los ciudadanos, que no ostentan cargos ni funciones públicas, buscan compartir en algún grado las decisiones sobre los asuntos que les afectan con los actores gubernamentales e incidir en ellas” (p.343). La autora señala que el desarrollo de políticas públicas participativas son respuestas a las

exigencias ejercidas desde la ciudadanía, así como a la necesidad de cubrir terminantes déficits de gestión. Algunos retos que plantea la autora sobre la participación ciudadana son (Howard *et al.*, 1994):

- Suele ser presa fácil de la manipulación y la politización.
- Desafíos en la inversión de tiempo y recursos en general para incorporar la participación ciudadana.
- Esfuerzo permanente para no convertirla en una práctica irrelevante por la falta de planificación y de diseño adecuado.
- Los procesos y espacios participativos se tornan en rutinas, volviéndose predecibles tanto en el momento en el que se incorporan a los ciudadanos, como los contenidos, alcances e impactos que se producen.

Díaz (2017) presenta cinco dimensiones para diseñar la oferta participativa que los gobiernos hacen a la ciudadanía, para esto retoma autores como Arnstein (1969). Las cinco dimensiones son:

- Profundidad: ¿cuánto poder transferir?
- Extensión: ¿a quiénes convocar?
- Formato: modos de comunicación.
- Consecuencias: ¿vinculantes o no?
- Ámbitos: temas y momentos del ciclo de la política.

Pero no toda participación es positiva o genera efectos beneficiosos en la ciudadanía, como bien reconoce Hart (1993) en la escalera de la participación, inspirada en la visión de Arnstein (1969). Esta autora menciona que la participación ciudadana es un término categórico para el poder ciudadano, entendido como la retribución del poder para que los ciudadanos excluidos de los procesos políticos y económicos sean incluidos determinadamente en el futuro. En pocas palabras señala que dicho poder es el medio por el cual pueden

inducir una reforma social significativa, lo cual les permitiría compartir los beneficios de la sociedad pródiga. Nos brinda también ocho peldaños en una escalera de participación ciudadana (Arnstein, 1969):

1. Manipulación: aquí en lugar de una participación ciudadana genuina, se encuentra una distorsión de la participación en un vínculo de relaciones públicas por parte de los poderosos. En pocas palabras, se busca un bien individual o un bien para los poderosos.
2. Terapia: terapia de grupo enmascarada como participación ciudadana, la autora pone de ejemplo, el hecho de ver la impotencia como una patología que debe ser tratada, por lo cual, bajo una máscara de involucrar a los ciudadanos en la planificación se centra en curar su "patología" en lugar de cambiar el racismo y la victimización que crean sus "patologías".
3. Información: paso relevante para la participación ciudadana, los ciudadanos deben conocer sus derechos, responsabilidades y crear sus propias opiniones en base a estos.
4. Consulta: consultar las opiniones de los ciudadanos puede ser un paso legítimo para su plena participación, sin embargo, esto no garantiza que las consultas sean tomadas en cuenta, por lo que lleva a una participación ciudadana falsa.
5. Apaciguamiento: instaurando un grupo de ciudadanos que velen por los intereses de todos, instaurándose en juntas de las agencias de acción comunitaria o en organismos públicos como la junta de educación, la comisión de policía o la autoridad de viviendas.

6. Asociación: aquí el poder se distribuye entre ciudadanos y funcionarios públicos o poseedores de poder, a través de una negociación, se toman en conjunto la planificación de acciones y la toma de decisiones de las mismas.
7. Poder delegado: las negociaciones entre ciudadanos y funcionarios públicos pueden tener como consecuencia que los ciudadanos consigan una autoridad dominante en la toma de decisiones sobre un plan o programa en particular.
8. Control ciudadano: cuando se le brinda el control total a la ciudadanía.

Guillen, Sáenz, Badii y Castillo (2009), analizan la participación social, y manifiestan que la participación ciudadana es básicamente “la participación que hacen la personas para afectar la toma de decisiones, ejecución y seguimiento de las decisiones públicas” (p.179). Los mismos autores Guillen, Sáenz, Badii y Castillo (2009) retomando la postura de Ziccardi (1998), mencionan también que la participación ciudadana hace referencia concretamente a que los habitantes de las ciudades entren en las actividades públicas incorporando intereses particulares, pero no individuales, desde el ámbito de lo cotidiano y en el espacio local, donde se da mayor cercanía entre autoridades y ciudadanos. Los autores señalan que la participación ciudadana aparte de buscar reforzar la ciudadanía civil, la ciudadanía política y la ciudadanía social, también busca la mejora de las ciudades, ya que dicha participación se realiza en las mismas.

Measham y Barnett (2008) señalan 6 factores que contribuyen a la motivación de participar, los cuales son: “la contribución a la comunidad, la interacción social, el desarrollo personal, el aprendizaje del medio ambiente, el cuidado general del medio ambiente y el apego a un lugar en particular” (p.2). También, Sloane (2019), señala como factores que motivan la participación en torno al

medio ambiente: “el deseo de ayudar al medio ambiente, la experiencia de aprendizaje, las oportunidades profesionales optimizadas y la estima” (p.2).

Por su parte Lehman, Jepson, McAteer y Archibald (2020), encontraron en su estudio 4 factores que motivaron el compromiso de los participantes los cuales fueron: “mejorar la conexión social; desarrollo del aprendizaje personal; haciendo una diferencia en la comunidad; obtener beneficios de salud y bienestar” (p. 4), también señalan que el comprender las motivaciones para participar en dicho programa sea útil para aumentar las tasas de participación y la participación en sí misma. Y, Capdevila, Kokimova, Ray, Avellán, Kim y Kirschke (2020), señalan que las recompensas externas (monetarias y muestras de apreciación); el interés personal de los ciudadanos en el avance de la ciencia y la práctica ambiental; la promoción para marcar alguna diferencia y el compromiso social de los ciudadanos como algunos factores motivacionales de la participación en torno a la ciencia ciudadana.

Como factores desmotivantes, o que inhiben la participación ciudadana, que encontraron Lehman, Jepson, Jepson, McAteer y Archibald (2020), podemos destacar los siguientes: tareas difíciles o complicadas de hacer que estén fuera de sus capacidades; expectativas de realizar cambios sociales; decepcionar al equipo; el compromiso del tiempo. En su estudio con el objetivo de identificar los factores de participación en proyectos de ciencia ciudadana relacionados con el área de salud, los autores utilizaron la iniciativa de *our outdoors*, señalando que esta iniciativa tiene como principal objetivo involucrar a personas de todos los niveles socioeconómicos pertenecientes a Edimburgo y los Lothianos en Escocia, para así conocer el impacto de los espacios al aire libre.

La participación ciudadana en la forma posmoderna es más que el diálogo entendido de manera pretérita para integrar las tradicionales formas de comunicación con las nuevas tecnologías.

“La lógica de la ciudadanía contemporánea, clave de nuestra identidad en sociedades democráticas, es la siguiente: configurar estructuralmente nuestro entorno para que podamos ejercer nuestras capacidades y vivir dignamente, eligiendo nuestros proyectos personales, sin sufrir los inconvenientes del poder arbitrario, decidiendo como sujetos nuestro destino individual y contribuyendo con nuestra decisión como sujetos a nuestro destino común” (López-Pelaéz, 2015, pp. 128-129).

En este sentido:

“el trabajo social con grupos analiza nuestro comportamiento en grupo. Mediante las dinámicas de grupo, persigue que recuperemos habilidades sociales básicas, tanto en relación con nuestro propio equilibrio interno, como en relación con nuestro comportamiento con los demás. Nos potencia utilizando para ello el conocimiento científico sobre el medio en el que nos desenvolvemos en nuestra vida cotidiana: las interacciones con los demás. Somos siempre, como animales lingüísticos e inteligentes, animales sociales, que vivimos en relación y nos “realizamos” relacionándonos” (López-Palaéz, 2015, p. 127).

Si no queremos volver a bucles de “más de lo mismo” hemos de ubicarnos y operar en un nivel superior de complejidad (Innerarity, 2015). La participación en la sociedad actual se da con expectativas o exigencias que tienden a formularse en clave de derechos humanos universales a una serie de bienes de alto valor añadido en cuanto a la actividad profesional que ha de basarse en el conocimiento necesario para protegerlos y promoverlos, para garantizárselos y proporcionárselos a las personas: “salud, ambiente, interacción, alimento, cultura, cualificación, empleo, alojamiento, participación, territorio y otros” (Fantova, 2021, p. 140). Una sociedad que, ha visto como estructuras laborales o familiares antes sólidas se han desvanecido lo que dificulta la inclusión,

equidad y cohesión de un mayor número de personas (Cottam, 2018). Mientras esto sucede,

“en muchos ambientes y agentes de la sociedad siguen vigentes concepciones correspondientes a la sociedad industrial heteropatriarcal de los viejos riesgos y seguimos escuchando frases como la de que el empleo es la mejor política social, tan reveladora, justamente, del modelo mental y político que ha quedado obsoleto, en estos tiempos marcados, por ejemplo, por la precariedad y pobreza laboral” (Fantova, 2021, p. 140).

Así las cosas, la participación ha de darse a través de estrategias y estas han de ser concretas, con objetivos realizables que generen ilusión y que al conseguirlos sirvan a la vez de estímulo para continuar el camino de manera apasionada y estimulante (Acebes, 2021). El valor de la comunicación generada por los trabajadores sociales es fundamental (Campanini, 2020). Ha quedado de manifiesto a lo largo de toda la historia de la humanidad, y se ha evidenciado totalmente con la pandemia de la COVID-19, que somos seres totalmente interdependientes. No estamos solas, juntas, las personas, todas, somos nosotras y también nuestras circunstancias y como bien dice Ortega y Gasset (1995) si no las salvamos a ellas no nos salvamos a nosotras mismas. Otra enseñanza del filósofo español es que somos seres aspiracionales, y ese deseo de ser mejores personas ha de ser capaz de remover las carencias que tenemos para poder llegar a ser la mejor versión de nosotras mismas. Para ello se precisa de inspiración y creatividad, y la imaginación que las alimenta brota mejor de manera compartida. El todo es más que la suma de las partes y la participación cívica potencia las virtudes de cada cual.

En un mundo que se amplifica, las estrategias comunicativas han de orientarse hacia el bien común (Smith y Davidson, 2014). Descubrimos que la manera adecuada de resolver los problemas es evitándolos, la vacuna optima es la

prevención, y la comunicación la herramienta para estimular a las personas para que sean ellas, cada una con sus capacidades, las protagonistas responsables de su propio destino y juntas hacer de este un mundo mejor para todas las personas (Acebes, 2021).

Desde esta perspectiva, en el área de conocimiento del trabajo social y ciencias afines, la participación ciudadana constituye un ámbito vertebrador clave. Privilegiando la mirada urbana y local la ciudad se convierte en el espacio ideal para poder desarrollar estrategias que acordes a la Carta Europea para la Salvaguarda de los Derechos Humanos en la Ciudad (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2012), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, 2015a) y la Agenda Urbana Española (AUE) (Agenda Urbana Española, 2019) den esa relevancia a la comunidad humana fraterna que vive bajo una identidad compartida.

“Madeleine Albright, la que fuera secretaria de Estado en la Administración Clinton entre 1997 y 2001, mencionó hace ya algunos años que nos enfrentamos a problemas propios del siglo XXI, armados con ideas del siglo XX y utilizando instrumentos que en muchos casos siguen siendo los mismos que nos servían en el siglo XIX. Como toda frase categórica, simplifica y exige todo tipo de matices, pero en el fondo nos está diciendo algo que está fuera de toda duda: atravesamos un formidable proceso de transformación social, económico y cultural, que avanza con una rapidez inusitada a caballo de un cambio tecnológico que lo está alterando todo. Y todo ello en medio de grandes incertidumbres sobre los efectos en el cambio climático de nuestro modelo de desarrollo y con el factor añadido, hoy día, de la fragilidad del sistema de salud a escala global. Frente a ese escenario, lo que Albright acentúa es la perentoriedad de renovar nuestro arsenal intelectual y

transformar y poner al día nuestras instituciones” (Del Pino y Subirats, 2021, pp. 11-12).

Como ya ha sido señalado previamente, esta tesis lo que nos permite sobrevivir como especie es el apoyo social de nuestros conciudadanos, la respuesta colectiva basada en la ciencia y la tecnología, con la experimentación y evaluación de resultados y no con la destrucción del contrario. La pandemia de la COVID-19 ha puesto otra vez más de relieve que somos seres sociales y que nos necesitamos unos a otros. Fortalecer nuestros vínculos sociales es clave para nuestra supervivencia y felicidad, sin “el otro” no hay “yo” (López-Peláez, 2020a).

La participación implica una decisión. Las personas pueden desear participar y no hacerlo por variados motivos, elegir participar supone lo que Sen (2007) menciona como elección personal y su resultante es la elección colectiva. Se participa para algo, y se decide jerarquizando las opciones en las cuales se ponderan las variables. El resultado es que cuando se participa se ha concluido racionalmente que hacerlo es mejor que no hacerlo. En el caso de la participación colectiva se pretende una elección social. Y aunque la preferencia de cada uno debía contar por igual existen diversas relaciones entre lo que prefiere cada persona y lo que se decide en la sociedad, que puede responder a los intereses homogéneos de una clase particular o de un grupo (Sen, 2007). Así, la participación colectiva tiene una serie de características:

- 1º. La participación es inherente sucede al mundo compartido.
- 2º. La participación de cada cual es singular.
- 3º. La participación pone fin a la individualidad.
- 4º. La participación empuja a la acción y a la elección.
- 5º. La participación genera bienestar.
- 6º. La participación está ligada con el desarrollo de la individualidad.

- 7º. La participación es un principio estructurador de la vida social.
- 8º. La participación ciudadana contribuye a una mayor legitimidad de la acción pública.
- 9º. La participación es inevitable y necesaria.
- 10º. Ya que hay que hacerlo, hagámoslo bien.

Y cabe destacar entre las transformaciones sociales que más han alterado la participación:

- a) La realidad demográfica.
- b) La democratización interna de las sociedades.
- c) La burocratización.
- d) El desarrollo del conocimiento científico-técnico.
- e) La digitalización de la vida social.
- f) Nuevos perfiles en el proceso de individualización.

El modelo de participación moderna es fruto de los cambios estructurales ligados al proceso de modernización; en especial, del desarrollo del conocimiento científico técnico y de su aplicación digital. La lógica del individualismo imperante, y el discurso dominante científico, tecnológico, horizontal convive con modelos pretéritos de participación tradicional mediatizados por una concepción patriarcal sobre la naturaleza y esencia del mundo y del ser humano de la que, inevitablemente, se deriva una visión determinista y de impotencia absoluta frente al poder dominante ante la que nada cabe hacer, donde las creencias, la reproducción de privilegios y el poder son elementos dominantes.

Durante el siglo pasado, en muchas sociedades, la utilización de la participación como instrumento de control social no sólo ha perseguido favorecer el funcionamiento cotidiano de la vida social, sino que ha ido más allá y se ha buscado además aprovechar el terror para acumular poder social. Desde finales

del siglo XX se han ido sucediendo una serie de cambios estructurales y culturales además de la profundización en el proceso de individualización, el avance de las nuevas tecnologías, las nuevas formas de organización de la producción, la revolución de la comunicación y el proceso de globalización, han propiciado una nueva reorganización del tiempo y del espacio tanto en los ámbitos de la vida social como de la privada, provocando profundas mutaciones en las instituciones que hasta entonces ostentaban el poder y control social y que ya no cumplen muchas de las funciones para las que estaban destinadas. La pérdida de influencia externa de normas, valores, principios, creencias, ..., ha conformado un escenario en el que la libertad parece ser entregada a la suerte a los individuos quienes, por un lado, se han de hacer responsables de sí mismos, pero, por otro lado, cada vez son más dependientes de condiciones que no comprenden ni controlan. Escenario ambivalente, inestable e incierto, en el que la realidad social se desmorona en manos de los individuos escapando a su comprensión, lo que Bauman (2002) ha bautizado como modernidad líquida.

Es necesario intervenir en la comunidad, es fundamental diseñar trayectorias y flujos de relación donde lo individual y lo comunitario sean dos caras de la misma moneda. Ante realidades novedosas y globales las propuestas han de ser, por supuesto adaptándose a las realidades personales, pensadas y diseñadas para, con corresponsabilidad y esfuerzo compartido, lograr la máxima confianza, con información veraz que se transmita a todas las personas, de una manera clara y genere la cohesión para que ese bien sea compartido, común.

El bien común ha de partir de uno mismo, pero sabiéndose partícipe de una comunidad. Cada persona ha de comprometerse, porque somos seres con derechos, pero también con responsabilidades compartidas que hay que asumir colectivamente (Rendueles, 2020). Así, el enfoque tiene que ver con resaltar aquellos elementos que pueden reforzar la legitimidad de la participación ciudadana y la operatividad en la resolución de los problemas.

Con tanto ruido social la participación nace del pensar sobre hechos y acontecimientos y no se avanza en el pensar sin los otros. Es necesaria la comunicación con los otros, el interés es el elemento esencial, la reflexión con la ciudadanía el punto de encuentro y la competencia e implicación de las personas el valor del proceso. No hay calidad sin ética, ni ética sin calidad. En una sociedad axiológicamente plural la ética debe cuestionar la moral, la moral responde a qué debo hacer, la ética responde a porqué debo hacerlo. Es una búsqueda de razón que no excluye la emoción y el sentimiento desde el paradigma de la complejidad que admite la dimensión objetiva y subjetiva. Las ideas son el motor de la especie humana, siempre en función de la persona como centro de todo cambio en las ciencias sociales, que va orientado a facilitar la mejora de vida de las personas. En estos procesos es importante el enfoque apreciativo que pone el énfasis en las posibilidades y recursos a considerar para, desde éstos, superar los problemas y límites y avanzar en proyectos vitales y sociales compartidos (De la Red, 2021).

2.2. Normativa.

En una tesis de este tipo, orientada a resolver una demanda específica de la Administración Local, no puede dejarse al margen la normativa que configura nuestra propia actividad. La participación no es solamente un imperativo ético o un mejor modelo de gestión. Es un derecho fundamental, está recogido en nuestro régimen jurídico, y por lo tanto potenciarla es una obligación también legal.

La Participación Ciudadana es un derecho fundamental recogido en la *Constitución Española* (BOE, 1978). En su Título I. De los derechos y deberes fundamentales Capítulo segundo. Derechos y libertades Sección 1.^a De los derechos fundamentales y de las libertades públicas. Artículo 23, dice: “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” (art. 23.1). Previo a este, el artículo 9.2 es clave en el entramado constitucional y dice: “Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en los que se integra sean reales y efectivos; remover los obstáculos que impiden o dificultan su plenitud, y facilitar su participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social” (art. 9.2).

La Constitución asume que los poderes públicos, en este caso locales, tienen la responsabilidad de promover que la libertad e igualdad de la ciudadanía sea real y efectiva, facilitando y promoviendo la participación. Hacer de la ciudad un espacio de convivencia.

El artículo 23.1 conecta de forma estrecha con la proclamación realizada en el artículo 1 *Constitución Española* (BOE, 1978): "España se constituye en un Estado social y democrático de derecho" (art. 1.1). La participación entendida como derecho ofrece la vertiente individual indispensable del Estado democrático. Y la anterior proclamación se refuerza con la mención (artículo 1.2) de que la soberanía nacional reside en el pueblo español del que emanan todos los poderes del Estado. Aparece en juego también el artículo 9.2 que encomienda a los poderes públicos fomentar entre otras, la participación política. Porque se trata de un derecho de participación política, no de una participación de cualquier otra naturaleza en asuntos públicos (STC 51/1984, de 25 de abril, la primera de varias sentencias en donde se descarta la proyección del derecho de participación política a otras esferas de la vida social). Mediante este tipo de participación el ciudadano contribuye a la formación democrática de la voluntad estatal, y ésta se produce directamente a través de la elección de representantes que forman los órganos en donde esa se expresa.

La fórmula de artículo 21.2 de la *Declaración Universal de Derechos Humanos* (Naciones Unidas, 1948) y del artículo 25 c) del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (Naciones Unidas, 1966) es concisa: derecho de acceso en condiciones de igualdad a las funciones públicas. De estas declaraciones nuestro constituyente extrae la expresión "derecho de acceso en condiciones de igualdad" y de nuestras Constituciones históricas la mención a las funciones y cargos públicos, añadiendo esta última referencia a cargos públicos que no se halla en los textos internacionales. Sin embargo, la clásica mención en nuestro constitucionalismo al mérito y la capacidad es trasladada al artículo 103.3 de la Constitución Española (BOE, 1978), aunque el Tribunal Constitucional, en STC 163/1991, de 18 de agosto (BOE, 1991), se ha ocupado de establecer la estrecha conexión entre acceso a la función pública y los principios citados, ahora establecidos en el artículo 103.3 de la Constitución Española (BOE, 1978).

La Constitución Española (BOE, 1978), la Ley de Bases (BOE, 1985) y 17 leyes autonómicas instan a los gobiernos locales a fomentarla y la mayoría de los municipios de más de 50.000 habitantes cuentan con una concejalía de participación ciudadana.

Hasta los años 80 hubo en principio una dimensión identificada con una perspectiva asistencialista y luego ya con la llegada de la democracia y en la medida que esta se va asentando una identificación de una dimensión intervencionista (Gaitán y Zamanillo, 1991). A partir del desarrollo de la Constitución y sobre todo de las leyes de las comunidades autónomas donde se delegan las competencias en materia de Servicios Sociales, comienza sobre todo a partir de finales de los años 80 una relación vinculada entre sociedad y las personas. Exigiendo una construcción y una implicación de una nueva identidad individual y colectiva en defensa de derechos humanos y en la búsqueda de la autonomía y participación social (Barriga, 2009). Sin embargo, a partir del año 2000 desde el sistema en ciernes de los servicios sociales, el

trabajo social corre el riesgo de dejar de ser una práctica y una ciencia social con un método específico desde un área de fundamentación e investigación al centrarse en muchos casos en la gestión burocrática, que produce conocimiento pero que no aborda de manera sustancial, entre otros, el tema de la participación en nuestro territorio.

“Sorprendentemente y en prácticamente todos los sentidos, las leyes (de servicios sociales) de los años ochenta eran más atrevidas que la realidad final que es lo que efectivamente constituye el modelo. Algunas de ellas, como por ejemplo la *Ley 18/1988 reguladora de la Acción Social en el territorio de Castilla y León* (BOE, 1988), abordaban la complejidad de la intervención comunitaria, dando cabida a la participación y corresponsabilidad de la población en las políticas y acciones que les atañen. Sin embargo, a pesar de las bien encaminadas intenciones expresadas en bellas proclamas legales que estuvieron en vigor, ha faltado ambición tanto a los políticos, algo previsible, como a los propios técnicos, cuestión sobre la que tendremos que reflexionar críticamente y con mayor profundidad” (Acebes y Delgado, 2016, p.170).

Ley 18/1988, de 28 de diciembre, de Acción Social y Servicios Sociales (BOE, 1988) emite las normas reguladoras que en su exposición de motivos consagra un sistema de acción social que se rige por un conjunto de principios entre ellos (párrafo 9):

“G) Animación Comunitaria: se estimula el desarrollo comunitario, a través de las actividades de los Consejos Sociales de barrio o rurales.

H) Participación: Se garantiza la intervención de los ciudadanos a través de sus representantes en los niveles regional, provincial y local.

I) Fomento de la iniciativa social: señala la importancia que las entidades privadas tienen en la gestión de la Acción Social, apoyando todas las formas de colaboración”.

Y considera como servicios básicos de carácter polivalente: “e) Apoyo a la acción social comunitaria (asociacionismo, voluntariado, etc.)” (BOE, 1988, art. 6.2). En su TÍTULO III De la Participación Sección 1ª art. 19.1. dice:

“Los poderes públicos de la Comunidad Autónoma, asegurarán la participación de los ciudadanos en materia de acción social, en el ámbito regional, provincial y local, tanto en el medio urbano como en el rural. 2. Todos los centros integrados en el sistema de Acción Social deberán garantizar la participación democrática de los usuarios o de sus tutores en el funcionamiento de los servicios, constituyéndose en los que sea posible órganos representativos de participación. En cada centro existirá una carta de derechos y deberes de los usuarios” (BOE, 1988, art. 19).

Y en su Art. 23:

“1. Como órgano de participación en cada zona de Acción Social, las Corporaciones Locales de la Comunidad Autónoma procederán a la creación de Consejos Sociales rurales y de barrio. 2. Estos Consejos Sociales realizarán funciones no sólo de participación, sino que también gestionarán programas de acción social y servirán de instrumento a través de los cuales los representantes de las Instituciones, Entidades y Asociaciones participen en la elaboración, programación y seguimiento de las actividades sociales de animación y desarrollo comunitario, que se lleven a cabo en su ámbito de actuación” (BOE, 1988, art. 23).

Toda la animación comunitaria promulgada, en el caso de Castilla y León, en la *Ley 18/1988, de 28 de diciembre, de Acción Social y Servicios Sociales* (BOE, 1988) que dedicaba un título completo a la participación, era un principio fundamental de la misma y el animador comunitario una figura básica de los centros de acción social, se fue diluyendo en la práctica perdiendo relevancia en

la posterior Ley 16/2010, de 20 de diciembre, de servicios sociales de Castilla y León (BOE, 2010).

Aun así, aparece la participación como principio rector que ha de regir el sistema y que ha de ser fomentada, facilitada y garantizada por los poderes públicos a todos los niveles, de los ciudadanos, las entidades de iniciativa social, los agentes sociales y las instituciones, así como las personas usuarias para desarrollar el sistema de servicios sociales facilitando el debate y el intercambio al objeto de asegurar un sistema plural y participado.

La participación se potencia en un contexto en el que los servicios sociales se redefinen. La legislación incorpora importantes cambios que afectan a los contenidos, procesos y organización de los servicios sociales, derivados fundamentalmente del reconocimiento del acceso a los servicios sociales, como derechos subjetivos, lo que comporta la ampliación de los derechos y deberes, que completan unas veces y fundamentan otras los procesos normativos.

Al respecto hemos de tener presente que

“las mejoras jurídico-institucionales en servicios sociales, no pueden realizarse en paralelo a las reformas de prestaciones y organización que los nuevos tiempos están exigiendo. Es prioritario prever cuales son los nuevos escenarios de actuación, su naturaleza en la sociedad actual, para luego llegar a objetivar esas normas jurídicas en los nuevos escenarios. De ahí la dificultad en concretar cuáles deben ser las mejoras jurídicas sin antes tener configurados los servicios sociales que exige la sociedad del momento” (Alonso, 2007, p. 274).

Ciertamente existen cambios motivados por las normas, pero no puede olvidarse que las normas han de facilitar y orientar adecuadamente los cambios. Las buenas prácticas en servicios sociales, desde la competencia organizativa,

profesional y técnica, pueden ser un referente importante en el avance de los servicios sociales y en la organización de los mismos en contextos locales a tener presente en la descentralización de los mismos.

En esta dirección se expresa Casado Pérez (2002) cuando afirma que

“la descentralización, parece propicia a los servicios sociales, en el orden técnico-organizacional, por brindar: 1) buenas posibilidades de adaptar las decisiones a las circunstancias diferenciales de las áreas concernidas; 2) facilidades para asumir la diversidad; 3) multiplicación de las fuentes de ideas y otros recursos; 4) ampliación de las posibilidades de participación ciudadana” (p.107).

Uno de los cambios que han de tener su reflejo en la norma, en la organización y en el funcionamiento de los servicios sociales tiene que ver con la proactividad participando en la comunidad.

Determinadas carencias y necesidades de las que se ocupan los servicios sociales llegan a éstos por otros servicios o medios: carencias de atención familiar de los menores – a través de centros educativos; personas en situación extremadamente precarias o fallecidas en soledad – a través de vecinos.

La universalidad y normalización de los servicios sociales, se desarrolla a medida que se superen ciertos factores de desigualdad. Y en este proceso, parecen necesarias e imprescindibles, la proactividad además de la necesaria convergencia sin menoscabo de la proximidad y descentralización de los servicios.

La dimensión proactiva en los servicios sociales es necesaria para detectar las necesidades y posibilidades en un ámbito en el que la población surge

especiales dificultades y limitaciones para expresar sus necesidades y aspiraciones personales. Sin estas dinámicas proactivas ni la promoción ni la prevención son posibles. En la normativa jurídica no encontramos el método proactivo y en la práctica tampoco salvo experiencias aisladas. Ciertamente está previsto en el Sistema de Servicios Sociales la información y orientación, la prevención e inserción social..., pero no se están aplicando con fines proactivos. Ya en los años 90, Joaquín Tornos (1995) nos advierte que la colaboración engloba tres modalidades de progresiva implicación: a) el *auxilio* que se produce cuando una organización para el cumplimiento de sus competencias propias requiere la actuación de otra instancia administrativa; b) la *coordinación*, que según el Tribunal Constitucional (Sentencia del TS 32/1982, de 28 de abril, FJ 2.) es “la fijación de medios y sistemas de relación que hagan posible la información recíproca, la homogeneidad técnica en determinados aspectos y la acción conjunta (...) de manera que se llegue a la integración de los actos parciales en la globalidad del sistema” (p.16); y c) la *cooperación* que se produce cuando existe un co-ejercicio de competencias, actuando las partes implicadas en un mismo proceso de decisión.

En la situación actual, el desarrollo de unos servicios proactivos universales, normalizados y eficientes (con la importancia de esta dimensión) pasa por alcanzar como sociedad fines comunes. Y para ello es fundamental la contextualización general de la participación, que se da en todos los ámbitos y no está centrada en los servicios sociales, llevándonos a la práctica de una aplicación transversal. En este sentido, La *Ley 3/2015, de 4 de marzo, de Transparencia y Participación Ciudadana de Castilla y León* (BOE, 2015) regula la participación en los asuntos públicos de la Comunidad a través del Portal de Gobierno Abierto, visión potenciada por los ODS y la Agenda Urbana.

2.3. Retos para la participación.

“La participación ciudadana remite al concepto de ciudadanía” (Naser *et al.*, 2021, p.28). En un principio se entendía que la ciudadanía tenía el derecho a tener derechos y lo que caracterizaba a la persona es que era un sujeto con derechos. La teoría política, así, convierte en fundamental que aquello que es un derecho para la ciudadanía se constituye en una obligación para el Estado y este ha de velar por garantizar las condiciones para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos (Mujica, 2014).

A partir de las investigaciones de las décadas del 70 y 80, el concepto de ciudadanía se replantea ampliando el sentido tradicional (Naser *et al.*, 2021):

- En primer lugar, los derechos ciudadanos en un principio se ceñían a derechos individuales, y con el tiempo se han incorporado la existencia de derechos colectivos de grupos con identidad propia: migrantes, diversidad sexual, pueblos originarios, etc.
- En segundo lugar, los derechos personales se referían principalmente a los civiles y políticos, mientras en el presente se da por supuesta una interdependencia entre todos los derechos, incluyendo a los anteriores otros como los económicos, sociales y culturales.
- En tercer lugar, se entendía al individuo como sujeto pasivo receptor de los derechos que debía proveerle el Estado, siendo ahora protagonista y responsable junto con el Estado de los derechos y responsabilidades ciudadanas.

El derecho a la participación se erige así en esencial al residir el poder en el pueblo (Enciclopedia Jurídica, 2020). Martí-Olivella (2000) dice que transformar nuestras ciudades y pueblos en medios más sostenibles, esta guiada por una nueva visión del mundo, que debe ser compartida y vivida como conjunto.

Aun así, nos encontramos en sociedades complejas, *superdiversas* (López *et al.* 2020), digitalizadas y también pandémicas, en las que las desigualdades son también desigualdades en la participación. En la proximidad integrar la complejidad y la solidaridad, para que la ciudad sea más habitable llenándose de vida (Rueda, 1995).

Enric Tello (1999) manifiesta:

“Solo la implicación ciudadana puede romper los bloqueos y ampliar los horizontes más allá de los tiempos cortos - las próximas elecciones o la próxima junta de accionistas - en los que se mueve hoy quiénes tienen en sus manos los resortes más importantes (...) Sin embargo no debemos presuponer que ya exista una ciudadanía informada, solidaria y presta a reclamar sus derechos democráticos para tomar parte en la salvación del mundo. El camino es más complejo, y requiere mediaciones. Al menos tres tipos de mediaciones: hay que construir una visión, hay que construir un proyecto de acuerdo con esta visión, hay que construir un sujeto capaz de llevar adelante ese proyecto” (p.2).

Según Naser, Williner y Sandoval (2021) “se caracteriza a la ciudadanía como desarticulada y desconfiada, lo que no significa que sea indiferente” (p. 26), una ciudadanía que

“se aleja del ágora tradicional cada vez más, pero se autoconvoca, es activa en redes sociales, opina individual y colectivamente, busca otras formas de participación y exige acción. (...) La ciudadanía que se está configurando en el mundo actual, es una ciudadanía de perfiles diversos, pero muy distintos a los perfiles de 20 años atrás, es una ciudadanía que aún está en proceso de configuración, frente a cambios tan rápidos y radicales” (p. 27).

Przeworsky (2010) habla de las incapacidades por parte de la democracia actual de poder erradicar la brecha económica, generar un sentimiento de efectividad en la participación política en un sistema representativo y el que cumpla el gobierno con su misión, generándose así una brecha entre los que gobiernan y los gobernados. Para avanzar en la democracia participativa, y dar a la ciudadanía la soberanía que la corresponde, desde la administración se ha de promover una transformación, lo que

“requiere una población que conozca, que comprenda, que valore, que decida. Una población consciente, en primer término, de las raíces de los problemas urbanos, de su propio papel en las situaciones que se crean y de los diferentes caminos por los que avanzar. Personas preparadas, además, para elegir y apoyar aquellas alternativas que construyen un espacio colectivo más deseable” (Sintes, 2000, p.50).

En este contexto, además de crear puentes de unión entre los ciudadanos y las instituciones, necesarios para poder implementar políticas sociales adecuadas con recursos suficientes que den respuesta a las necesidades reales de la ciudadanía, el trabajo social es una disciplina que sustenta la profunda creencia de la interdependencia del ser humano (Lorenzetti, 2013).

Esa interdependencia requiere, para que sea plena, de dotarse de los principios fundamentales de la participación ciudadana que conforman también sus retos fundamentales y son en palabras de Naser, Williner y Sandoval (2021):

1. **Transparencia:** Aportando la información de manera oportuna, entendible y completa sobre las decisiones y el quehacer, en este caso municipal, y hacerlo cumpliendo con parámetros y estándares de calidad, gratuidad y accesibilidad, también mediante sistemas tecnológicos.

2. Participación ciudadana: Buscando, desde la administración que la ciudadanía se interese e involucre en los asuntos públicos, de cara a lograr una gobernanza más efectiva, innovadora y responsable, atenta a las necesidades concretas de la ciudad. lográndolo desde la voluntariedad, la no exclusión, la equidad (con especial apoyo a grupos con necesidades especiales o en situación de vulnerabilidad) y reconociendo y respetando la diversidad.
3. Rendición de cuentas: Con existencia de normativas, mecanismos de control y procedimientos administrativos públicos que respondan a las demandas que la ciudadanía plantee en los distintos niveles de participación.
4. Innovación y tecnología: Haciendo de ella una herramienta facilitadora y capacitadora para el empoderamiento.

Para lograr la plenitud de los principios mencionados anteriormente los niveles de participación han de ir avanzado, según los mismos autores (Naser *et al.*, 2021), desde el carácter meramente informativo a la co-gestión de la ciudadanía en los siguientes niveles:

1. Informativo: En el que a la ciudadanía le llega información sobre asuntos de interés público o bien tiene acceso a la información que se requiere para tomar parte en un asunto de interés público.
2. Consultivo: Nivel básico de influencia en el que personas y grupos pueden ser convocados a un proceso participativo. El objetivo de la consulta es recoger opiniones, propuestas e intereses de la ciudadanía sobre asuntos de interés público que ayuden o faciliten la toma de decisiones.

3. Decisorio: Nivel de participación donde se da una influencia directa de las personas y grupos en la toma de decisión del asunto tratado.
4. Co-gestión: Participación conjunta de la administración y la ciudadanía en un proceso completo de gestión. Se busca que las personas y grupos se involucren en el diseño, implementación, control y evaluación de la actividad de interés público. Este es considerado el nivel pleno de participación ciudadana, tanto por la relevancia de la ciudadanía en las decisiones que se tomen como por la implicación de la misma en todo el proceso, teniendo las personas una visión estratégica y corresponsabilizándose de las acciones realizadas.

Sintes (2000) constata la dificultad de intervención entendiendo la realidad urbana distinta las sociedades rurales tradicionales donde las personas y comunidades han sido siempre responsables de las transformaciones del propio entorno. En la ciudad la relación y el compromiso se diluyen. Esta forma de organización social ha traído grandes ventajas entre otras el poder delegar muchas tareas de la vida cotidiana, pero sin embargo se ha déjalo en manos de otras personas la gestión y toma de decisiones que afectan a nosotros y a nuestro entorno llegando a veces a la despersonalización de los espacios públicos.

Por su parte Salazar (2019) advierte que, aunque sí que existen comunidades y grupos con deseos de participación cívica, estos no tienen experiencia en procesos participativos ni los apoyos para lograr pasar de ser una ciudadanía que observa a lograr ser una ciudadanía activa y comprometida.

¿Qué caminos tomar, entonces, para responder a esos desafíos? “La experiencia dice que, cuando se emprende un proceso de participación en torno

a un tema relevante para la gente, con seriedad y honestidad, los frutos son positivos, incluso aunque no se parezcan a los esperados” (Sintes, 2000, pp. 149-150).

Tomás Villasante (1996) experto en estrategias y procesos de participación ciudadana afirma:

“Cuando hay cosas concretas que hacer, acciones posibles, el miedo se pierde, y empieza la confianza en otras posibles construcciones, este es el valor de los movimientos sociales, más allá de lo que consigan en cada caso concreto. No tienen construcciones finales acabadas y demostradas, pero animan a la creatividad en la medida de una estética y una ética que afirma que juntos algo podremos contra lo que no nos gusta. Nos deprimimos si no hay nada que hacer, pero si hay un camino que compartir, aunque sea con problemas, se abre una esperanza frente al miedo” (p. 195).

Así pues, para poner en marcha proyectos de participación ciudadana, no se puede esperar a contar con una situación de partida óptima: población informada y entusiasta, técnicos y gestores sensibles y dispuestos, tiempo indefinido y abundantes recursos económicos y humanos ..., aunque sean imprescindibles unos mínimos que otorgan credibilidad. Se trata todo sobre todo de *desencadenar un proceso* (Rubio, 1998) “en la confianza de que el propio proceso ayuda a generar muchos de los recursos necesarios en términos de creatividad, disponibilidad, confianza, etc.” (Sintes, 2000, p. 150).

En este mundo compartido se han desarrollado modelos de participación. Hussey (2020) recopila 60 de estos modelos implementados desde el 1969 hasta la actualidad, analizando los mismos y las principales herramientas participativas aplicadas.

Tabla N.º 1. Modelos de participación pública internacional 1969-2020

Modelos de participación pública internacional 1969-2020	
Año	Nombre
1 2020	El triángulo del liderazgo del paciente
2 2019	Índice equilibrado de participación electrónica
3 2017	El modelo práctico de componentes de participación comunitaria
4 2016	Modelo de participación del Sindicato Canadiense de Trabajadores Calificados
5 2016	Curiosity-Ometer
6 2015	El triángulo del compromiso
7 2015	Espectro de participación pública de la Agencia de Protección Ambiental de EE. UU.
8 2015	Modelo de participación pública del Parlamento Sudáfricano
9 2014	Modelo de participación comunitaria
10 2014	Vía de participación digital de Escocia
11 2012	Modelo de Bryer de participación de redes sociales en proyectos de infraestructura urbana
12 2012	Arquetipos de participación comunitaria de Kaizen
13 2012	El modelo de Yinyang
14 2011	Tipología de participación juvenil
15 2011	Seis principios de la participación en línea
16 2010	Cambio de opinión sobre la participación
17 2010	Escalera de participación en línea
18 2010	Enfoque de participación de tres lentes
19 2010	Cuadrícula de comportamiento
20 2010	El árbol de participación
21 2010	Marco del consumidor para la participación digital
22 2009	Dimensiones clave de la participación
23 2009	Matriz de la participación
24 2009	Caminos a través de la comunicación
25 2007	Modelo de participación 2.0
26 2007	Compromiso con el ciclo de políticas
27 2007	Cadena de comportamiento de participación en línea
28 2007	Modelo de participación infantil de Lundy
29 2006	Cuatro C de la participación en línea
30 2006	Niveles, espacios y formas de poder
31 2006	El modelo de participación transparente
32 2006	Modelo de compromiso cuatro L
33 2006	Variedades de participación
34 2005	El marco de las corrientes de participación
35 2005	Continuo de participación ciudadana de Silverman
36 2005	Cinco componentes de la participación
37 2003	Índice de participación electrónica de las Naciones Unidas
38 2003	Escalera de la participación voluntariado
39 2003	Continuo de participación de los jóvenes
40 2002	Triángulo de la participación juvenil
41 2002	Participación juvenil en la sociedad
42 2002	Dimensiones de la participación juvenil
43 2002	Siete terrenos de la participación
44 2001	Marco de participación activa
45 2001	Caminos para la participación
46 2001	Modelo de claridad de la participación
47 2001	Enfoque estratégico de la participación
48 2000	Espectro de la participación pública
49 1998	Rueda de participación
50 1997	Grados de participación
51 1997	La escalera del empoderamiento de Rocha
52 1996	Tipología de participación
53 1995	Tipología de participación en programas y proyectos de desarrollo
54 1995	Tipología de participación en procesos de políticas y planificación
55 1994	Marco de participación
56 1993	Escalera de participación para la gestión de residuos
57 1992	Escalera de participación infantil/juvenil
58 1988	Escalera de participación de Connor
59 1972	Modelo de participación socioeconómica
60 1969	Escalera de participación ciudadana

Fuente: elaboración propia a partir de Hussey, 2020.

Los modelos presentados comparten un elemento común: la comunicación entre ciudadanía e instituciones públicas. Así la escucha, la comprensión y el diálogo se constituyen herramientas fundamentales de intervención. Herramientas que con el tiempo se desarrollan también de manera online evolucionando el modelo comunicativo del trabajo social o *e-social work*, en este caso a través del trabajo social digital definido por López-Peláez y Castillo (2020) como “un área específica de diagnóstico, intervención y evaluación en el entorno digital, en el que se desarrollan programas de intervención, proyectos de investigación, y diseño de políticas públicas” (p.137). Configurando un nuevo espacio social de interacción en el que realizar los procesos de intervención a través de las TIC, con una mayor especialización del trabajo social que mediante el uso de la tecnología permite afrontar las nuevas realidades e intervenir sobre un contexto determinado (Muñoz, 2017).

También los modelos revelan el problema de la representatividad en los nuevos procesos participativos planteando un dilema: ¿quién representa a quién y quién interviene en nombre de quién? La participación ciudadana es plural, se da con personas o colectivos, organizaciones sociales, *think tank* o grupos de esta diversidad marca sin duda tanto la naturaleza como los resultados del proceso participativo (Lanuay y Dabène, 2019), lo que se evidencia es que hay que buscar fórmulas para que todas las personas puedan participar ya que el propio ejercicio de la participación retroalimenta los procesos democráticos.

Se han adoptado múltiples estrategias nacionales, regionales y locales. Una estrategia puede servir como instrumento de control político y herramienta de gestión. Para su implementación a nivel local, los municipios utilizan estrategias con diferentes enfoques de participación ciudadana. Existen múltiples formas de participación de la sociedad civil, que representan diferentes niveles de poder de decisión. Además, se introducen estrategias y técnicas de transferencia del conocimiento, con especial atención al empleo de las nuevas tecnologías y

también ofreciendo recomendaciones sobre las fórmulas más tradicionales de participación.

La organización de las ciudades, el ámbito más local, se ha visto reforzado en las nuevas estrategias de participación lo que ha dado lugar a gran cantidad de iniciativas como la del diseño iniciado en París de la “ciudad de los quince minutos”, en la que los servicios esenciales para la vida de la ciudadanía estuvieran a un máximo de quince minutos de distancia del propio domicilio, en el barrio, una necesidad más acuciante durante el confinamiento. Esto unido a las nuevas relaciones laborales con el teletrabajo han alterado las formas habituales de habitabilidad en la ciudad y está por ver si ha venido para quedarse, fomentando la vida en barrios a la vez que se humaniza el centro de las ciudades (Ciaraldi, 2020; Foster, 2020).

“Está por ver lo que da de sí esta reconfiguración, pero es indudable que se nos han abiertos los ojos hacia una reorganización de lo más local, (...) que coincide con los movimientos sobre lo global y regional, que habrán de ser acompañados de un nuevo equilibrio político que regule la globalización o lo que quede de ella después de su realineamiento” (Vallespín, 2021, p.17).

Meschede y Mainka (2020) elaboran un estudio en el que incluyen formatos de participación ciudadana para la elaboración e implementación de estrategias locales de desarrollo sostenible. El análisis de este artículo se divide en dos partes. Primero, informan sobre un estudio de caso del proyecto piloto “Municipios Globales Sostenibles” ubicado en Renania del Norte-Westfalia, Alemania y evalúan el estado actual del uso de formatos de participación ciudadana. Para posteriormente, desarrollar un modelo de enfoques de participación ciudadana durante las diferentes fases de la adopción de estrategias sostenible. El propósito es evaluar el potencial poder de decisión

de los ciudadanos durante las fases y ayudar a los municipios a orientarse sobre las posibilidades de participación. Los resultados muestran que la mayoría de los municipios cuentan con participación principalmente en la fase de implementación de la estrategia, y menos durante su desarrollo. Demostrando posibilidades de participación para cada una de las fases.

Como se ha indicado la proliferación de bibliografía con respecto al tema en estos años es considerable. Amhoj, Diamond y Olsen (Amhoj *et al.*, 2019) instan a repensar el valor de lo público a través de la sostenibilidad. Crowley (2017) considera un valor fundamental el que se aborde desde una mirada ética. No trabajando sólo ciudades resilientes (Fitzgibbons y Mitchell, 2019), sino desde el cuidado, abordando la transformación desde el paradigma de la igualdad de género (Machado *et al.*, 2018). de manera científica apoyándose la transformación en el conocimiento, mediante indicadores (Correa *et al.*, 2019) y evaluación (Wang *et al.*, 2020) que sistematicen la práctica en un proceso de mejora continua.

En relación a la participación, está sobradamente constatado el que cuanto más reducida sea el alcance de la misma con las diversas partes interesadas y estas sientan menos relevancia, es probable que la misma sea más débil. A este factor se puede agregar la importancia relativa para los resultados de aquellos que participaron activamente. Estas dos perspectivas indicaron por qué es necesario "desempacar" a las partes interesadas (Biekart y Fowler, 2018).

Lemus, Miranda y Curiel (Lemus *et al.*, 2020) inciden en la necesidad de abordar la participación desde una perspectiva transversal e interinstitucional incluyendo, por supuesto, la economía social y las contrataciones públicas como tema relevante (Tolosa *et al.*, 2017). Una herramienta popular para involucrar a los ciudadanos en el proceso de gobernanza son las tecnologías de la información y la comunicación, (Oni *et al.*, 2021). La iniciativa *Localizing the SGDs* (Local

2030, 2017), recoge buenas prácticas y diferentes herramientas que puedan acompañar en el proceso para implementar acciones alineadas con los ODS y compartir experiencias en una comunidad con las mismas inquietudes. El reto es incentivar la participación ciudadana que genere cambios sociales reales y exitosos, entendiéndose como el proceso en el cual la ciudadanía puede tener algún grado de decisión en asuntos que les afectan (Díaz, 2017), consiguiendo satisfacer sus necesidades atendiendo a la causa de las mismas (Arnstein, 1969).

Experiencias como los ya mencionados talleres de *Participatory Group* son una comunidad de prácticas, abierta a gobiernos locales, regionales, instituciones y universidades de todo el mundo, para generar buenas prácticas en participación ciudadana que convierten el ágora, la plaza, el encuentro, en casa que acoge, que protege, la ciudad no solo es un lugar de encuentro es un espacio que cuida.

La consulta, el diálogo, la propuesta se convierte en responsabilidad y compromiso de una participación continuada que se produce durante todo un proceso en una ciudad que está viva y a su vez va cobrando vida, revitalizándose en el mismo hacer, pasando del qué hacer al quehacer. Pero este quehacer puede conducir a la fatiga participativa o a un planteamiento de delegación o dejación por lo que es preciso estar atentos y cuidar todo el proceso.

Dentro del proyecto *Participatory Group*, llevado a cabo por el grupo de innovación docente DIPASO, del que soy miembro desde sus inicios, y liderado por la catedrática de Derecho Administrativo y experta en Urbanismo de la UNED, Marta Lora-Tamayo Vallvé, hemos desarrollado (dentro del período temporal de esta tesis doctoral industrial, años 2020-2021) talleres de expertos de “Buenas prácticas en el ámbito de la participación pública”, donde se analizan experiencias como la iniciativa de Triángulo de Fenicia en Bogotá (Colombia); el proyecto de investigación COPA-LATINA de Sinaloa (México); el modelo

Neighbourhood Planning (Reino Unido); Ecuador hacia un Urbanismo Participativo; o los planes directores de São Paulo (Brasil), con esta estructura de la actividad que se puede ver de manera completa en la ficha- modelo buenas prácticas participativas (Anexo N.º 1) donde se detallan datos generales de la experiencia participativa, datos de gestión, marco jurídico y proceso participativo y se trabajan las sesiones siguiendo este proceso de saludo y presentación, presentación del caso -fase pasiva-, mini taller -fase de divergencia-, mini taller -fase de convergencia-, lecciones clave -fase de co-creación- y cierre.

Tabla N.º 2. Fases de sesiones de *Participatory Group*.

Bloque	Tema Clave	Duración	Herramientas
1. Saludo y presentación		10 minutos	Zoom
2. Presentación del caso – Fase pasiva	En este primer bloque de la actividad el invitado se presenta y presenta el caso, su contexto y desarrollo, sus aciertos y errores y porque constituye una “Buena práctica en el ámbito de la participación pública”.	40 minutos	Zoom
3. Mini taller – Fase de divergencia	De acuerdo con la narración del caso, ¿Cuáles son, en su concepto y desde su perspectiva las fortalezas del caso? De acuerdo con la narración del caso, ¿Cuáles son, en su concepto y desde su perspectiva las debilidades del caso?	20 minutos	Zoom /Mural
4. Mini taller – Fase de convergencia	De acuerdo con la narración del caso ¿Cuáles son, en su concepto y desde su perspectiva las fortalezas de la solución propuesta o implementada? De acuerdo con la narración del caso ¿Cuáles son, en su concepto y desde su perspectiva las debilidades de la solución propuesta o implementada?	20 minutos	Zoom /Mural
5. Lecciones clave – Fase de cocreación	¿Cuáles son las lecciones clave que deja esta experiencia para la participación pública?	10 minutos	Zoom /Mural
6. Cierre	El invitado hace sus observaciones (validación) de las “lecciones clave” y se procede al cierre de la actividad.	10 minutos	Zoom /Mural

Fuente: Adaptado de Pinilla, 2020.

Introduciendo preguntas clave como:

1. ¿Se puede considerar a este caso como una buena práctica en el ámbito de la participación pública?
2. ¿Qué tan condicionado está el caso por sus circunstancias?
3. ¿Cuál es la enseñanza que podemos extraer de este caso?
4. ¿La enseñanza del caso es replicable en mi contexto?

se van respondiendo de manera participativa siguiendo las distintas fases. Ejemplo es la propuesta de Almudena Cano (Decide Madrid, 2021) de *Neighbourhood Planning*, experiencia participativa que se desarrolla en el Reino Unido y que ha logrado la "devolución del poder a la ciudadanía" (min. 33), revirtiendo el papel de la sociedad civil en la planificación del territorio.

Para lograr que la ciudadanía se sienta participe ("parte de") y tome partido formando parte de esa co-creación. Mientras más participativos sean los procesos, más compromiso y asunción de responsabilidades por parte de la ciudadanía. En este sentido

"lo necesario hoy es que esa ciudadanía pueda, con su nivel de información y exigencia hacia las democracias representativas, generar espacios de construcción política que permitan a través de políticas públicas diseñadas e implementadas con los gobiernos de turno, concretar los desafíos de la Agenda 2030 y el logro de los ODS, profundizando democracias que transiten de la representación a democracias con una fuerte deliberación política" (Naser *et al.*, p. 27),

logrando así que en los procesos actuales de participación no se deje a nadie atrás.



CAPÍTULO 3. SEGOVIA: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) y AGENDA URBANA. METODOLOGÍA.

En toda tesis doctoral, y por supuesto también en las tesis doctorales industriales, la metodología constituye siempre una parte esencial del proyecto. En este caso, hemos diseñado una metodología *ad hoc*, a partir de las demandas específicas del Ayuntamiento de Segovia, y el análisis previo de los retos y oportunidades que la literatura académica ha detectado en este ámbito. Por ello, este capítulo de metodología exponemos en primer lugar, las características de la ciudad de Segovia, sus problemas y los proyectos sobre participación que se han llevado a cabo en los últimos años. Posteriormente, abordamos el contexto de la participación ciudadana en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda Urbana, una prioridad para el Ayuntamiento de Segovia. Y, por último, se describen brevemente las herramientas metodológicas utilizadas en la tesis.

3.1. El contexto Segovia: Problemas de la ciudadanía.

Segovia es una ciudad española, capital de la provincia con mismo nombre, que se localiza casi en el centro de la península Ibérica, al sur de la comunidad autónoma de Castilla y León.

La ciudad, con una orografía de valles, laderas y cortados surcados por el río Eresma y sus afluentes Clamores, Tejadilla y Ciguiñuela, se asienta entre los pies de la sierra de Guadarrama y la submeseta norte en lo que es la cuenca del Duero. Paraje que 85 millones de años antes era la costa de un mar de clima subtropical (Díez Herrero, 2006).

Segovia alberga muchas ciudades en una, es Ciudad patrimonio de la humanidad declarada por la UNESCO en 1985, ciudad de cultura, de

gastronomía, de ciencia y tecnología, pero sobre todo Segovia son sus 52.057 habitantes que ahora dan vida a esta ciudad (INE, 2020) y los que la han conformado desde sus orígenes, y el entorno que la protege, que ha de ser cuidado, como sus gentes, desde ahora y para las generaciones venideras. Los primeros asentamientos de humanos en la ciudad datan de hace más de 45.000 años, cuando en el “Abrigo del Molino” se albergaba un grupo de neandertales (Primeros pobladores de Segovia, s.f.) y si hasta hoy existe un nexo común, un hilo conductor entre estos primeros segovianos y los presentes, es que tanto ellos como nosotros vivían y vivimos en un mundo compartido. Toda vida real es un encuentro (Buber, 1984) y la ciudad es el lugar que alberga el cuidado, la hospitalidad, también el aprendizaje, que forma, las casas, lugar donde poder volver y descansar, pero también el mercado, el intercambio, y por encima de todo es el espacio y el tiempo donde se encuentran las personas, conviven.

Las ciudades afrontan distintos retos desde lo territorial, como el alto coste de construcción, mantenimiento, energía, prestación de servicios públicos, dispersión territorial, como otra manera de vivir la ciudad. Precedo (2004) menciona como factores explicativos el excesivo coste de la vivienda en las áreas centrales, el aumento de la promoción inmobiliaria en lugares alejados del centro, la generalización de un estilo de vida urbano, el aumento del tamaño de la vivienda, la falta de planificación urbana entre municipios colindantes, la demanda de espacios amplios y accesibles para centros comerciales y espacios de tiempo libre, la salida de actividades económicas extensivas desde el centro a las periferias, la demanda de espacio para grandes infraestructuras como autovías, autopistas, ventajas fiscales diferenciadas asociadas a la fragmentación municipal, el libre mercado centrado en la maximización de las plusvalías para los promotores inmobiliarios, la competitividad entre metrópolis y ciudades pequeñas.

La tendencia a la dispersión de la población en las áreas periurbanas como sucede en Segovia también es favorecida, aparte del coste de la vivienda, porque los centros de abastecimiento, de satisfactores a las necesidades, siguen a la población con subcentros comerciales y de negocios diversos. También el avance tecnológico en los mecanismos de movilidad, las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo y al estudio y a un conjunto de actividades que hacen electivo ir a los cascos antiguos excepto que se viva o se trabaje ahí. Todo esto diluye la cercanía y proximidad y aumenta la percepción de distancia y de falta de accesibilidad.

En la actualidad se pretende demostrar que aunque la ciudad policéntrica predica la “reconstrucción de la ciudad” a través de la recuperación de los tejidos históricos y del regreso a las tipologías y figuras urbanas tradicionales (como la calle y la plaza), el concepto más adecuado para comprender el espacio colectivo que se propone no es el de “espacio público” –como fue utilizado por arquitectos y urbanistas en la década de los setenta–, sino el de “espacio comunitario” trabajado principalmente desde la participación. La reactivación del Casco Histórico, la diversificación del tejido productivo, el cambio en el modelo de movilidad o afrontar el envejecimiento de la población y la diáspora de jóvenes de la ciudad, son retos a abordar en este escenario.

El hecho de vivir en una ciudad pequeña, abarcable, de poco más de 50.000 habitantes (Cadena Ser, 2021), hace que la misma sea un buen lugar de encuentro, donde muchas de sus gentes se conocen y reconocen, y sumando a los nuevos segovianos que han venido se ha convertido en una ciudad más plural, más diversa, logrando esa magia que cantaba Serrat: “lo común me reconforta y lo distinto me estimula” (Serrat, 2015, min. 2:08). Segovia es una ciudad con una identidad propia pero también con mucho sentimiento de barrio, muchos de ellos arraigados desde la época medieval y otros con un carácter

marcadamente rural, donde la vecindad y la ayuda mutua son un valor fundamental.

A pesar de ello, Segovia cuenta con dos realidades principales que son demográficas: el envejecimiento de la población, lo que plantea la necesidad de facilitar la accesibilidad, y la diáspora de jóvenes que abandonan la ciudad, por falta de oportunidades laborales cualificadas, en busca de un futuro mejor. Paradójicamente el número considerable de personas dependientes no redundan en unas calles dispuestas para el paseo o la movilidad de estas, y pese a la riqueza de la ciudad no se han generado las oportunidades para fijar a la población. Resulta significativo que la ciudad que cuenta con más nacidos segovianos sea Madrid (Centro Segoviano, 2011). En esta tesitura nos movemos y estos ejemplos delatan que la ciudad, muchas veces, se ha diseñado de espaldas a la ciudadanía, pensando más en los coches, en los turistas o apostando todo a un sector económico, el de servicios, centrado en la hostelería. Y también, por qué no decirlo, la indiferencia y pasividad de las personas no han impedido que determinadas tomas de decisiones como una autopista a Madrid, o la estación del AVE se resolvieran de otra manera. Estamos conectados, sí, pero a costa de un alto peaje. Ese “descuido” de la ciudad también se ha favorecido por los propios hábitos de sus gentes que han priorizado el vehículo privado, a pesar de ser una pequeña ciudad, frente a otros modos de desplazamiento, mantienen viviendas vacías no destinando las mismas a su uso, ..., han centrado las reivindicaciones en intereses particulares, fragmentados o en protestas sin propuestas, quedando mucho sólo en las quejas o malestares.

Del diseño, construcción, propuestas y evaluación de políticas sociales escribe Fantova (2014, 2020), privilegiando la esfera de lo público en el contexto de la proximidad. El contexto, capital para él, es “dibujado” como el terreno de juego donde se han de implementar las estrategias de acción, por lo que es fundamental el realizar un análisis previo de la realidad actual.

Destaca el autor como referente de nuestra sociedad:

El avance en materia de conocimiento científico y desarrollo tecnológico, configurando una sociedad donde lo intangible gana valor sobre lo tangible, generándose un nuevo modelo laboral y económico más flexible mercantilizado y globalizado que amenaza la sostenibilidad del planeta.

Una individualización de las trayectorias vitales de las personas, que diluye la conciencia de clase social, exponiendo al individuo a una desvinculación y una falta de referentes laborales, territoriales, ..., que amenazan los vínculos sociales, las relaciones familiares e incluso afecta a la calidad de vida por la incertidumbre con respecto al futuro.

Una mayor esperanza de vida, que se combina con un descenso de la natalidad y genera una sociedad con mayor amplitud generacional y más envejecida, con diferentes trayectorias vitales y diversidades funcionales que hacen que las personas en distintas etapas de la vida precisen de cuidados.

El empoderamiento de la mujer legalmente y paulatinamente socialmente con la transformación y diversificación de las estructuras y dinámicas familiares que el fenómeno conlleva.

La diversidad cultural de la población y su fragmentación grupal por sexo, por edad, por origen, por religión u otros factores que se suman o anteponen al de clase social, sujetos sociales fragmentados en los que pueden generarse fenómenos de desafección, desamparo, populismo o discriminación.

La exigencia a la administración pública por parte de la ciudadanía de dar respuesta a necesidades cada vez más concretas y complejas en un contexto democrático en el que la gobernanza tiende a ser horizontal.

En este contexto, acentuados todos los puntos anteriores por la pandemia de la COVID-19, la realidad de Segovia, con sus especificidades, coincide en términos generales con un modelo de sociedad que tiene esas características y que:

1. Es *multidiversa*.
2. Está digitalizándose.
3. Ya está fragmentada.

Por eso no se trata de definir “frete a” o de manera excluyente, no se trata de repartir o dividir, sino de compartir el espacio común, la Ciudad, con valores cívicos y normas consensuadas y con el compromiso de la ciudadanía de ser partícipes formando parte de esa realidad común. Se trata de una realidad *superdiversa* (López-Peláez *et al.*, 2021), en la que las estrategias participativas devienen fundamentales para lograr el reconocimiento de los demás, y también para afrontar los procesos de conflicto y disenso. Es importante señalar que, en estos ámbitos, la participación no se identifica siempre con llegar al consenso entendido como término medio entre dos posiciones antagónicas. Más bien, la participación se abre a lograr lo que se ha denominado el consenso inesperado, creativo, distinto, que introduce una posibilidad nueva más allá de los puntos de partida de los actores implicados (López *et al.*, 2021). Ahora bien, y esta es una preocupación básica desde la perspectiva de las administraciones (y en cierto sentido genera la demanda del Ayuntamiento de Segovia que da origen a esta tesis industrial), los procesos participativos hacen frente a diferentes problemas: los trámites administrativos, los conflictos de interés, y la búsqueda de equilibrios

o intereses comunes entre los diferentes actores. La sostenibilidad de la participación solo puede ser garantizada por un diseño que tome en cuenta las limitaciones que también son parte de nuestra vida social.

Uno de los aspectos que se han detectado en la participación ciudadana en Segovia y en concreto tanto en los presupuestos participativos como en el asociacionismo es el de la fatiga participativa. Una de las mayores preocupaciones de los ciudadanos es la relacionada con su propia salud (y se ha acentuado aún más con la pandemia de la COVID-19). En el Ayuntamiento de Segovia, para promocionar la salud de la vida asociativa, se realizaron una serie de talleres en el año 2017, que ayudaron a detectar los problemas por los que puede pasar un determinado colectivo y le ofrece algunos remedios. Y pudimos detectar los problemas relacionados con la participación, con su diseño y puesta en marcha. Problemas que acaban generando fatiga participativa. Y es que, ¿qué asociación no ha padecido alguna de estos síntomas? Mala organización, falta de participación en reuniones o actividades propuestas, las mismas personas para todo, reuniones eternas no productivas, conflictos entre socios, falta de relevo en la junta directiva, ausencia de nuevos proyectos, ... (Ayuntamiento de Segovia, 2018).

Se trataba de un “chequeo” en el que se valoraba la participación interna, la planificación estratégica, la organización interna, la comunicación interna, la comunicación exterior y la innovación (Whitworth y Kimsey-House, 2021). El análisis para el conocimiento y el avance de la superación de problemas son ya oportunidades que pueden aprovecharse detectando posibilidades, oportunidades, líneas a seguir. Poner el foco no en los problemas, sino en el cómo resolverlos y en los rasgos positivos desde un enfoque propositivo.

Es evidente que en todos esos ámbitos existe margen de mejora (Villasante, *et al.*, 2001), y aunque existan otros fenómenos grupales que afectan a la

participación (Cembranos y Medina, 2003), tomando como referencia la sociedad segoviana, nos vamos a centrar en problemas sociales que afectan necesariamente a la participación porque la constriñen o porque la redefinen, incidiendo negativamente en la misma:

1. El proceso de individualización y sus efectos sobre la pérdida de vínculos sociales y el aislamiento, incrementándose el número de personas que sufren lo que se denomina “soledad no deseada”.
2. El proceso de digitalización en el que nos encontramos inmersos, y que se ha acelerado con los confinamientos durante la pandemia de la COVID-19. Se trata de un proceso en el que se redefine el analfabetismo relacional, reflejo de la incapacidad de manejarse adecuadamente por las redes sociales y generan la falta de relación.
3. Participación asociada al continuo debate sobre la legitimidad de las instituciones públicas, incluidos los servicios sociales, y la viabilidad del estado del bienestar y las políticas públicas. Se trata de un debate permanente que potencia la desafección hacia lo comunitario y el incremento de las comunidades autorreferenciales, como señala Hoshchild (2016).

Figura N.º 1. Diagnóstico de la falta de participación.



Fuente: elaboración propia.

Estas características de la falta de participación se agudizan cuando están en un contexto en el que:

1. Existen problemas de soledad, individualismo y aislamiento, en una sociedad que se olvida, con frecuencia, de la población con problemas y renuncia, en parte, a las políticas del cuidado.
2. Las nuevas tecnologías provocan el cambio de los modelos relacionales, agudizado por la pandemia de la COVID-19 y, en muchos casos, más que ser un elemento facilitador ahonda el alfabetismo relacional.
3. Los procesos participativos, que requieren de implicación, se ven constantemente deslegitimados o mermados, en una sociedad que acostumbra a estar en el escaparate.

A) La soledad no deseada.

Uno de los mayores desafíos de este siglo, en las sociedades occidentales, es la soledad. Paradójicamente, cuando más conectados estamos, más gente se siente desvinculada. Circunstancias diversas como rupturas de pareja, pérdidas

de trabajo o insuficientes ingresos, abandono, muerte de acompañantes, concatenación de situaciones adversas, etc. son razones que por factores sociales, carencias relacionales o falta de habilidades algunas personas viven con mucha dificultad (Acebes *et al.*, 2021).

Sin llegar a esos extremos, en este ritmo de vida acelerada, viven personas que se sienten aisladas en este modelo de sociedad “productiva”, “consumista” donde prima una cultura “individualista”, que favorece la anomía. La evolución desde un estado del *welfare*, centrado en el bienestar, a un estado del *workfare*, centrado en volver a integrar a las personas en el mercado de trabajo como única estrategia de inclusión social, ha sido analizada brillantemente por Gilbert (2017). Este autor pone de relieve cómo se deja atrás a todo un conjunto de ciudadanos que o bien ya no pueden regresar al mercado de trabajo, o bien, aunque regresen, no pueden resolver sus problemas (personas mayores, personas con diversidad funcional, personas sin vínculos familiares, y un largo etcétera). En términos aspiracionales, reducir nuestra vinculación social a la inclusión en el mercado de trabajo, deteriora nuestras relaciones sociales y nuestra capacidad de establecer mecanismos de solidaridad, encuentro y apoyos ajenos, al trabajo asalariado. Así, la soledad es el resultado de un modelo social que tiene su máxima expresión en el suicidio y que hace que las enfermedades mentales y patologías como la depresión se padezcan por cada vez más personas (Acebes *et al.*, 2021).

La soledad no deseada muestra el aislamiento social del cual escriben Cornwell y Waite (2009) retomados por Barbosa *et al.* (2019) señalando que esta se refiere a niveles pequeños o inexistentes de apoyo, escasa o nula participación social y disminución de la calidad y cantidad de los lazos sociales, señalando que estas experiencias, en la vida de las personas, afectan de una manera negativa a su salud y su bienestar. A su vez, Perissinotto *et al.* (2012), se refieren a la soledad como un sentimiento que es percibido como falta de compañerismo y abandono.

La fragmentación y la incertidumbre que señala Bauman (2001) son exacerbadas en las personas en soledad.

En la sociedad contemporánea la soledad es replanteada, al resultar paradójico que nunca hemos estado más conectados y en red que en este momento de la historia y a la vez más desvinculados de nuestra esencia y de los demás. Para Waldinger (2016), lo fundamental para mantenerse felices y saludables a lo largo de la vida es la calidad de las relaciones, lo que hace sentir satisfacción, seguridad, capacidad de ser lo que uno desea y de hacer lo que tiene significado. En el otro extremo está la soledad no deseada, un sentimiento subjetivo de estar menos relacionado de lo que nos gustaría (Acebes *et al.*, 2021).

En el contexto actual, en esta modernidad líquida (Bauman, 2002) acentuada por la pandemia de la COVID-19, resulta que el cuidado, que parecía subsidiario, es esencial: el auténtico oro del siglo XXI (Russell, 2008) y desde el trabajo social se pueden atender, a través políticas públicas, los efectos de la soledad no deseada, mediante ese cuidado (López-Peláez, 2021a) a través de la participación cívica, implicando a la ciudadanía para generar y estimular interacciones saludables y contextos sostenibles. Y, a través de la comunicación colaborativa, potenciar la relevancia e implicación de las personas para dar sentido a su proyecto vital (Acebes y López, 2020).

El pesimismo, la gestión “imposible” del tiempo, adicciones, optimismo ingenuo y otros males contemporáneos, se dan en personas frustradas con sensación de impotencia. Vidas despreciadas de las que ya hablaba Bauman (2005). Esa soledad de muchas personas tiene muchos componentes comunes que precisan de realizar un planteamiento integral de intervención. Cada vez hay más personas “desconectadas” imbuidas por un nihilismo en el que se va perdiendo la relación que, si no recuperamos, transforma a esta era digital sobre todo en “la era de la evasión, el opio renovado para el pueblo” (Esquirol, 2015, p. 66)

convirtiéndose para muchos el vivir en el “retardar el momento de la muerte” (p. 49).

Este contexto desvela una fragmentación social derivada de unas condiciones sistémicas donde los individuos, teniendo una libertad de elección sin precedentes no pueden o no saben ejercer esa libertad, al vivir la vida con inseguridad y desconfianza ante el otro y ante su propia trayectoria vital. Fracasando esta y sintiéndose sola, la persona, muchas, percibe que es ella la que está mal como fruto de su incompetencia o de sus limitaciones, y quien intenta resolver el problema lo hace a título individual y de manera clínica y no al amparo de la responsabilidad social de un sistema que en muchos aspectos favorece este malestar.

B) La falta de relación.

Es evidente que no vivimos en sociedades comunitarias que reivindican identidades colectivas, al contrario, estamos inmersos en sociedades faltas de sociabilidad creativa y solidaria porque el mercado es excluyente y atomizador. Bajo este paradigma neoliberal y con estructuras pretéritas, como la familia o el trabajo, en retirada los vínculos se diluyen y la virtualidad de los medios generan otras redes que entran en el juego de las dinámicas sociales. Pero, en cualquier caso, al tender las relaciones sociales de forma multidireccional se descubre la dificultad y la carencia de habilidades socializadoras que reflejan la pobreza relacional, la carencia de vínculos humanos o la fragilidad de estos, llegando incluso al analfabetismo relacional (Acebes y Delgado, 2016). A esto se suma el que vivimos en una sociedad como dice Harari (2018), en la que podrán tocar nuestras emociones, por ejemplo, como quien aprieta un botón. Tremendamente emotivizada y victimizada, lo que no facilita relaciones maduras, de calidad, prolongadas y humanas.

Nuestro contexto comunicacional se ha caracterizado por la devaluación del conocimiento científico y de la práctica profesional. Los datos científicos y estadísticos se presentan como una estrategia de propaganda de las élites, el debate científico y político se reduce a una lucha de intereses, y finalmente lo que se genera es una dinámica partisana, alentada por la propia estructura de las redes sociales digitales (Davies, 2018). En muchos contextos los hechos objetivos no importan tanto como los sentimientos, y en torno a los sentimientos de rabia, miedo y resentimiento se movilizan dinámicas de posverdad, cuando eso no es una verdad “alternativa”, es simple y llanamente mentira.

Los desafíos de la vida no se plantean en términos exclusivamente individuales y cada vez hay más personas que tienen dificultad para relacionarse, que no son capaces de resolver un conflicto, que no saben trabajar en equipo ni establecer lazos de solidaridad, que en caso de discusión eligen marcharse, porque se ven incapaces de afrontar una respuesta no deseada, son los nuevos analfabetos ... los analfabetos relacionales. El analfabetismo relacional se ha convertido en uno de los mayores predictores de fracaso personal y desarrollar estrategias adecuadas para la remoción de los obstáculos que dificultan las relaciones sociales es un reto necesario, indispensable, de lograr (López-Peláez, 2009).

En este sentido, uno de los principales obstáculos que hemos encontrado en la práctica profesional ha sido, precisamente, la ausencia de estrategias claras para gestionar las prácticas comunicativas más ahora sumando el entorno digital. Y esto por una razón ya muy analizada: el individualismo, el cortoplacismo y la contraposición entre grupos que se excluyen entre sí da lugar por un lado a la fragmentación de las sociedades en burbujas aisladas, y a la vez se generan dinámicas de confrontación populistas en las que solo se da la exaltación del propio interés quedando apenas espacio para el entendimiento (Acebes, 2021).

La ciencia nos da libertad, al romper la identificación entre emociones y verdad: porque se sienta algo, no significa que sea verdad. Vivimos dentro de comunidades emocionales, burbujas identitarias que a veces construyen realidades paralelas. En determinados colectivos y comunidades invisibiliza a las otras personas, les adjudican una etiqueta, se generan clichés y con eso se despersonaliza y deshumaniza (Hoschchild, 2019).

C) La desafección de lo comunitario.

Somos seres aspiracionales, pero vivimos en un modelo social donde se percibe una crisis de valores colectivos primando la lógica individualista a la hora de atajar problemas, cubrir necesidades, resolver situaciones, ..., y si bien existe un sistema de bienestar social, las prácticas comunitarias no son fomentadas. Se ha observado que la conducta de adhesión de los ciudadanos va acompañada frecuentemente de la pasividad, o la doble negación (Real Academia Española, 2019), es decir, “si estoy de acuerdo no digo nada”. Además, las acciones colectivas suelen estar dirigidas por y para grupos o sectores determinados y no a toda la población por lo que la dimensión de comunidad o de barrio se diluye. La solidaridad se desvanece y la lógica relacional de la asistencia se mercantiliza bajo el binomio necesidades-recursos, obviando capacidades personales y posibilidades sociales, en una dinámica asistencial en la que la atención se suele dar a demanda individual y no de manera preventiva comunitaria. E incluso entidades y asociaciones reproducen ese sistema. Así, y pese a la que “nos está cayendo”, no se pone en cuestión el “modelo” de sociedad con ausencia de valores colectivos y el peso de la responsabilidad se sigue cimentando sobre la libertad individual de la persona. Y como en casi todo, la parte más débil es la parte más perjudicada (Acebes, 2021).

Otro punto que destacar aquí es la desafección de determinados colectivos con el “sentido común” (refiriéndonos por supuesto al sentimiento de comunidad). En

concreto la mayoría de los jóvenes no encuentran espacio en la lógica relacional institucional, ni en un tejido asociativo que muchas veces obedece más a una lógica con formas de hacer pretéritas y donde las políticas sociales, que no son neutrales, han invertido en otras necesidades y capitalizado a otros grupos (Moreno *et al.*, 2012). Y claro, personas que, con el desarrollo de las nuevas tecnologías, son más propensas al analfabetismo relacional y tener dificultades para socializarse de una manera plena. Y hete aquí que en este escenario nos movemos. El Trabajo Social Comunitario así es más fácil que se diluya y se envuelva en una especie de “dormidera” centrándose en atajar las consecuencias de los problemas y no las causas de estos (Acebes y Delgado, 2016). Eso en el caso de que realmente se diseñen proyectos de intervención social basados en la metodología del Trabajo Social Comunitario. La difuminación de lo comunitario también se ha trasladado al ámbito de las especializaciones, y desde la década de los años 90 del siglo XX, el Trabajo Social Comunitario se encuentra en USA y en Europa en una situación de retroceso (Fernández y López-Peláez, 2008). Aunque la investigación más reciente pone de relieve la necesidad de volver a potenciar esta especialidad, en la práctica profesional la mayor parte del tiempo de trabajo se dedica, en los servicios sociales, a tareas burocráticas y la intervención individual (Acebes, 2021).

Buber (1984), ya anunciaba que lo más real de la vida es el encuentro entre las personas. Los encuentros generan vínculos que se han de cuidar con una comunicación significativa, honesta y sincera. Los valores sólo afloran en el hacer compartido, en el bien es común. Y este es un buen tiempo para saber quiénes somos y quiénes queremos llegar a ser, como miembros de una comunidad *multiconectada* (Muñoz y Acebes, 2021).

3.2. Participación y administración local en la búsqueda de objetivos compartidos.

Conscientes de estos problemas detectados y otros muchos condicionantes, pero con el valor y la virtud de impulsar y provocar cambios positivos, esta tesis doctoral se enmarca en una tendencia más general que convierte la participación en una estrategia clave de las Administraciones Públicas. Se pretende generar dinamismo proponiendo respuestas alternativas a las comúnmente utilizadas. Dar prioridad a los procesos inteligentes contando con las personas, siendo la ciudadanía la auténtica protagonista de esta transformación: Segovia se tiene que volver a levantar. No desde la imposición, sino desde la educación y el civismo. Es imperiosa la necesidad de cambios para mejorar nuestra calidad de vida en un entorno saludable, pensando que quizás también, los tiempos con COVID-19 o *post* COVID-19, sirvan para impulsar a esa ciudadanía ya sensibilizada a una transformación.

Si algo ha caracterizado a la historia de la humanidad es la capacidad de ampliación comunicativa (Lucas, 1997), relacional, de convivencia, de diversidad, de mestizaje. Y si las personas somos cada vez más libres, o podemos serlo, es por el mayor proceso democratizador de la historia, el mejor antídoto que existe que no es otro que la comprensión desde el hacer saber y saber hacer. El conocimiento científico frente a la emotividad irracional, pero desde una inteligencia sentiente, o mejor, un sentir inteligente (Zubiri, 1980).

El conocimiento te hace ser más libre, al poder decidir el qué hacer de una manera más comprensiva, sabiendo que tenemos que tomar esa conciencia que parece a veces perdida y que Tonucci (2004) encuentra mejor en *La ciudad de los niños* que en la ciudad de adultos centrados, o perdidos, en otros intereses. Por eso la Agenda Urbana de Segovia se inicia, desarrolla y sustenta en la participación ciudadana, la educación, la sensibilización, la información y el asesoramiento orientados al bien común, que no es otro que hacer de la ciudad un lugar más habitable y enriquecedor para todas las personas. Y precisamente

esta tesis industrial responde a la oportunidad que la Agenda Urbana supone para el Ayuntamiento: un replanteamiento de las estrategias de inclusión social, basadas en la participación de los ciudadanos, que nos permiten redefinir la ciudad para alcanzar la sostenibilidad (dentro del campo de juego que establecen los Objetivos de Desarrollo Sostenible). La vinculación de la Agenda Urbana con el trabajo social es clara: la sostenibilidad de la ciudad solo puede alcanzarse mediante unos servicios sociales eficaces, co-diseñados con los expertos y la ciudadanía. Como vamos a ver a continuación, los diferentes proyectos desde el año 2006 hasta la actualidad, vinculados con la innovación y los planes estratégicos de la ciudad de Segovia, han puesto de manifiesto la necesidad de articular estrategias de participación eficaces, que se organizan en torno a las prioridades de la Administración Local en cada momento (innovación, digitalización, inclusión), pero que siempre vuelven a dirigir nuestra atención a las dinámicas participativas. Las conclusiones de esta tesis nos van a permitir reforzar dichos procesos, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Agenda Urbana. Y nos servirán para reforzar el carácter participativo de las iniciativas de la Administración Local de Segovia, tanto en torno a estos objetivos como en torno a otras prioridades que se establezcan en el futuro.

La convivencia precisa de solidaridad entre las personas y el Ayuntamiento es la que desde los fueros (Carrasco, 2011), que reclamaban protección, orden y justicia, hasta hoy, vela para que la ciudadanía, toda, encuentre en éste la casa común de todos. En ese empeño, durante los últimos años se ha trabajado desde Segópolis (2006) al *Plan estratégico y de innovación de la ciudad de Segovia 2018-2023* (Ayuntamiento de Segovia, 2018) con el objetivo de implementar estrategias y acciones acordes a la realidad sensible de la cultura y el sentido de pertenencia que nos hace únicos en un mundo vulnerable y cambiante. El *Smart Digital*, herramienta que da cuenta de la imperiosa necesidad de transformar las pretéritas maneras de hacer, ahonda en esta realidad híbrida y pretende convertir a Segovia en una *Social Smart City* (Esmartcity, 2018).

A) Segópolis.

El 30 de noviembre de 2004 se creó Segópolis, la Asociación del Plan Estratégico de Segovia y su Área de Influencia, esto es, se diseñó un plan para Segovia y los 20 municipios de su alfoz. Con la elaboración del *Plan Estratégico de Segovia y su Área de Influencia* (Segópolis, 2006), mediante un riguroso proceso técnico y de reflexión conjunta, se identificó una estrategia global y común que otorgara un mayor protagonismo a este territorio y encaminara su desarrollo económico y social. Tras la elaboración de un diagnóstico, el plan mostraba una visión y una misión que hacer en base a un modelo de Ciudad que planteaba una estrategia a través de cinco ejes principales:

- **TERRITORIO:** Una nueva centralidad urbana basada en la calidad del entorno urbano.
- **CULTURA:** La cultura, como motor de progreso y de responsabilidad ciudadana.
- **ECONOMÍA:** Fortalecida con el conocimiento y la cultura.
- **SOCIEDAD:** Valorando las oportunidades para la cohesión social.
- **GOBIERNO:** La ciudad como casa común del buen gobierno.

Así mismo, el Plan Estratégico (Segópolis, 2006) definió una serie de Proyectos que constituyen el Plan de Acción:

1. Agenda 21 Comarcal.
2. Internet de banda ancha.
3. Gestión unitaria del ciclo integral del agua.

4. Red metropolitana de transporte de viajeros.
5. Cierre y desdoblamiento de la SG-20.
6. Estación intermodal del Tren de Alta Velocidad (AVE).
7. Creación de un órgano específico para la gestión de las políticas de revitalización de los centros históricos.
8. Rehabilitación y puesta en valor del Real Ingenio de la Casa de la Moneda.
9. Segovia Campus: consolidar la presencia de la Universidad en Segovia.
10. Ciudad referente de la cultura castellana.
11. Acogida y desarrollo de grandes eventos culturales de carácter internacional y posicionamiento como ciudad cultural de primer orden.
12. Red de áreas de parques empresariales.
13. Atracción/ apoyo a la implantación de nuevos proyectos empresariales.
14. Atraer Institutos, servicios de ciencia y tecnología, centros de formación y sedes de organismos en torno a los sectores productivos clave.
15. Potenciar el turismo de reuniones.
16. Segovia ciudad educadora, abierta e integradora.
17. Promoción del deporte y la actividad física.
18. Consolidar Segópolis como instrumento de la gestión estratégica e inicio de la gobernanza territorial.
19. Consolidar la mesa de gobiernos locales.

Gracias a la participación de los principales actores económicos, sociales y culturales y a la implicación ciudadana, el Plan se impregnó de la cultura de la ciudad, y se generó una visión compartida de qué modelo de ciudad y área de influencia se anhelaba.

La sociedad segoviana tenía como objetivo generar nuevas oportunidades para la cohesión social en el contexto de las transformaciones sociales que experimentaba Segovia en ese momento, haciendo referencia principalmente a los nuevos residentes, el fomento y la autonomía de todas las personas, en especial las mayores, facilitar nuevos estilos de vida y hábitos de ocio saludables, impulsar y acompañar un nuevo dinamismo cívico y garantizar el acceso a los equipamientos en todos los barrios.

Y el buen gobierno aboga por la colaboración, la transparencia, la cooperación, la coordinación y la honestidad como principios esenciales del buen hacer, dando, sobre todo, impulso del desarrollo humano en nuestro territorio. La cercanía en el trato al ciudadano, la claridad de las acciones y el buen gobierno de nuestros representantes a través de la proximidad y el cuidado se convirtieron en prioridades a desarrollar en esa y la década posterior.

Segovia se propuso así, junto a los municipios colindantes, ser un ejemplo en el nuevo arte de gobernar. La gobernanza urbana pretende que la acción fundamental del gobierno local sea:

“gestionar las interdependencias de los actores, es decir aquellas entidades económicas y sociales con capacidad de incidir en la transformación de la ciudad y fortalecer la participación y responsabilización de la ciudadanía para dirigir los esfuerzos, las expectativas y las ilusiones de todos hacia los objetivos de desarrollo humano” (Segópolis, 2006, p. 195).

Hay que tener en cuenta que la Administración Local ha estado siempre vinculada a la prestación de servicios y la gestión de los recursos locales. Desde mediados del siglo pasado en Europa los gobiernos se erigen como proveedores y gestores de infraestructuras, equipamientos y servicios públicos. La

implementación y desarrollo de estos ha centrado la gestión, entendiendo muchas veces el desarrollo humano sólo o principalmente como desarrollo económico, aplicando estándares de medición del bienestar basados en parámetros que a veces no son sostenibles y no favorecen la equidad. Si algún horizonte tiene sentido es el de llegar a ser mejor humanos, un canto a la vida, preludio de la hondura: “El horizonte más importante no se encuentra más allá - más lejos-, sino más adentro” (Esquirol, 2021, p. 11). La complejidad de las sociedades, la ciudadanía, y por supuesto las demandas de colectivos invisibilizados, ha puesto de manifiesto las limitaciones de una gestión vertical en la que los ciudadanos son objetos de la planificación, pero no sujetos en la planificación y gestión. De ahí la importancia de la participación ciudadana en todos los procesos administrativos, acciones como los presupuestos participativos, evaluación del impacto de la aplicación de tecnologías o la satisfacción en la atención por parte de la ciudadanía. Así, se constata la necesidad de un replanteamiento y profundizar en la democracia local, vertebrando la ciudad en una construcción colectiva que sea el resultado de las estrategias y los proyectos del conjunto de la ciudadanía, con una mirada no hacia adelante sólo, sino también hacia dentro.

En esa tesitura Pedro Arahetes García, alcalde de la Ciudad del 2003 al 2014, sin abandonar la preocupación por el desarrollo económico y social centró sus esfuerzos en la previsión y gestión pública de servicios incidiendo fundamentalmente en la capacidad de organización y acción de la sociedad.

“El nuevo arte de gobernar, o gobernanza, que promovió en un inicio la Unión Europea al dedicarle un Libro Blanco en el año 2002, consiste en que el gobierno democrático, en tanto que representante electo de la ciudadanía, asuma la capacidad de articular, en una estrategia y unas políticas, las necesidades e intereses de todos los sectores ciudadanos, a partir de la participación y responsabilización de todos, avanzando en

la consecución de nuevos objetivos” (Segópolis, 2006, p.195).

Profundizar en la democracia conlleva la implicación de la ciudadanía, no sólo participando en momentos electorales, o sólo formulando nuevas demandas, sino al ser generadora de la convivencia vecinal, responsabilizarse del uso sostenible de los recursos, del cuidado de los equipamientos y servicios, etc. y al aumentar su implicación por ende el compromiso de su responsabilidad política.

Se inicia así una nueva forma de gobernar más compleja y con los retos que plantea la ciudad, pasando el gobierno de la Ciudad de ser proveedor y gestor a promotor de prestaciones y servicios asumiendo el liderazgo de la construcción colectiva del desarrollo humano. Esta nueva manera de entender la gobernanza es especialmente apropiada para las ciudades, al ser los ayuntamientos los gobiernos de proximidad, que reciben la mayor parte de las demandas ciudadanas, casi todas porque, aunque no competan, incumben. Esa proximidad con las personas también anima a promover proyectos colectivos:

“Desde Segopolis hemos entendido la elaboración del plan estratégico como el inicio de una nueva manera de gobernar el territorio. Así se han organizado tanto las conferencias estratégicas, como las distintas sesiones participativas, con una fórmula para poder recoger y sistematizar las necesidades y los retos de los distintos sectores de la ciudadanía” (Segópolis, 2006, p.196).

La forma de hacer, su fórmula, es siempre la misma, el diálogo y el respeto, con el compromiso claro de hacer lo acordado, generando así no solo acciones eficaces sino relaciones de confianza sincera. La mejor forma de intervenir de manera adecuada es realizando previamente un buen diagnóstico y Segópolis en el eje social de este análisis determina aspectos como son el progresivo

envejecimiento de la población y la pérdida de habitantes de la capital en favor de los municipios de su área urbana o hacia los barrios, lo que ha provocado el vaciamiento del centro histórico. El alto precio comparativo de la vivienda en la ciudad y una baja diversificación de la oferta laboral hace que muchos profesionales formados en múltiples especialidades abandonen Segovia. Estos movimientos, todos, contribuyen a acelerar la disminución del padrón.

Pese a los factores anteriores Segovia mostraba grandes cualidades en el ámbito social presentando una alta calidad de vida, y siendo un buen lugar para vivir, con muchas actividades culturales, deportivas y de ocio, que contribuyen a su dinamismo ya de por sí atractivo por su belleza natural y patrimonial. También es una ciudad segura y tranquila. Presenta pocos problemas en este aspecto, y sus servicios de seguridad y emergencias funcionan de una manera efectiva y bien coordinada. Segovia también dispone de una amplia y variada oferta formativa que, contando previamente con el centro asociado de la UNED, se ha ampliado con el campus María Zambrano de la Universidad de Valladolid (UVA) y el Instituto Empresa (IE).

Directamente relacionado con el objeto de esta tesis, ya en el diagnóstico del año 2006 en el proyecto Segópolis, la ciudad contaba con la ventaja de disponer de un tejido asociativo muy amplio con asociaciones de vecinos, culturales, deportivas, juveniles, profesionales, empresariales, y de otro tipo.

El horizonte temporal de Segópolis finalizó en 2016, con logros en segmentos turísticos emergentes o en cohesión social, con la eliminación de los núcleos chabolistas y de infravivienda de la ciudad. También se realizaron avances de Segovia como 'smart city'. Proyectos como el recientemente finalizado del desdoblamiento de la variante SG-20 o un nuevo vial de comunicación entre la capital y la estación del AVE no se cumplieron en los plazos previstos. Otras acciones que se consideraron "estratégicas y prioritarias" fueron la de la

rehabilitación de la Casa de la Moneda o la promoción cultural a través de Hay Festival o la Muestra de Cine Europeo de Segovia (MUCES) incidiendo en el fomento de la cultura que culminó con la candidatura de la capitalidad cultural europea de la cultura: Segovia 2016.

B) Plan estratégico y de innovación de la ciudad de Segovia.

Actualmente está en vigor un segundo Plan Estratégico (Ayuntamiento de Segovia, 2018) más ambicioso, que comenzó a fraguarse a finales de 2017 con la realización de un Diagnóstico Estratégico (Concejalía de Desarrollo Económico, Empleo e Innovación, 2018) de la realidad que incluye un análisis DAFO (Págs. 65 a 71 del Diagnóstico) que muestra las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Segovia y su área de influencia y un análisis CAME (Págs. 72 a 77 del Diagnóstico) para poder intervenir corrigiendo las debilidades, afrontando las amenazas, manteniendo las fortalezas y explotando las oportunidades, fundamental para realizar la definición del Plan e+i que se define en el documento: *Plan estratégico y de innovación de la ciudad de Segovia 2018-2023*.

El realizar un plan desde el consenso es un valor en sí mismo, aunque ya he indicado previamente que el consenso aquí no puede reducirse a un punto medio, sino que, mediante el proceso participativo, se puede alumbrar lo que denomino un consenso inesperado, diferente al simple equilibrio entre intereses contrapuestos. En este sentido, el todo puede ser más que la suma de sus partes, y en los procesos participativos el resultado final puede ir más allá de las expectativas y planteamiento de los actores implicados, haciendo emerger una opción distinta, no pensada previamente, pero que se convierte en tarea colectiva mutuamente asumida. El plan estratégico de 2018 identificó los problemas y las oportunidades para dar respuestas presentes y futuras. Con objetivos consensuados permite incluir distintas perspectivas y lo convierte en

un espacio y tiempo compartido de manera coordinada y transversal. Así, la estrategia de acción vertebrada, asentándose en las fortalezas, de manera flexible e innovadora, el camino hacia una Segovia mejor.

En consonancia con los ODS y la Agenda Urbana, Segovia comparte la visión integral de conjugar las tres dimensiones del desarrollo sostenible:

"Buscando lograr un futuro mejor, más sostenible, la Organización para las Naciones Unidas aprobó en 2016 la Nueva Agenda Urbana 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que ya se están incorporando en la definición de las políticas públicas. Segovia, en línea con el propósito de la Agenda Urbana de conseguir ciudades seguras, accesibles, saludables, asequibles, resilientes y sostenibles que promuevan la calidad de vida para las personas, orienta su Plan e+i 2018-2023 a la consecución a futuro de estos objetivos. Compartiendo su visión integral, la estrategia urbana de Segovia parte de conjugar las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y urbano-ambiental" (Ayuntamiento de Segovia, 2018, p. 15).

Para ser una ciudad generadora de oportunidades y bienestar para sus habitantes cuenta con líneas estratégicas económicas:

- 1.1. Fortalecimiento del tejido empresarial e Segovia.
- 1.2. Atracción de negocios y empresas vinculadas con el conocimiento, innovación y tecnología.
- 1.3. Apoyo al desarrollo y crecimiento de nuevas actividades económicas.

Y líneas estratégicas sociales:

- 2.1. Casco histórico, lugar para vivir y convivir.

- 2.2. Potenciación de la salud y el bienestar activos como ejes de la calidad de vida.
- 2.3. Fomento y fortalecimiento de la cultura de Segovia.
- 2.4. Mejora de la calidad ambiental y de la eficiencia energética.
- 2.5. Fomento de la biodiversidad y de la producción, el consumo y la gestión de residuos sostenibles.
- 2.6. Camino hacia una mejor coordinación, participación y gobernanza.

La estrategia urbana de Segovia en su dimensión social sitúa la vida de las personas en el centro y da respuesta a los grandes retos sociales a los que nos enfrentamos buscando proporcionar un acceso equitativo a la sanidad, educación, justicia, alimentación, etc. que garantice el bienestar a todas las personas. En concreto la línea estratégica (LE) LE 2.6 del *Plan estratégico y de innovación de la ciudad de Segovia 2018-2023* (Ayuntamiento Segovia, 2018): Camino hacia una mejor coordinación, participación y gobernanza, tiene como objetivo general: “Mejorar y fomentar la coordinación, la colaboración interadministrativa, la participación y la transparencia en el contexto actual de introducción de digitalización de las infraestructuras y servicios de la ciudad” (p.38).

La transversalidad se logra con no solo la participación, sino la implicación y el compromiso de la ciudadanía en los aspectos relevantes que la conciernen y el trabajo social y el *E-social work* (López-Peláez y Marcuello, 2018) pueden aportar estrategias, creatividad y rigor en ese proceso.

1. La ciudad, como un ser “vivo” que se asienta en un territorio, paisaje y biodiversidad, ha de racionalizar su espacio, conservarlo y protegerlo, en un tiempo que precisa de sostenibilidad y equilibrio entre lo natural y lo cultural.

2. El modelo de ciudad ha de tender a revitalizar la ciudad existente evitando la dispersión urbana. La regeneración urbana supondrá mejoras sociales, económicas y ambientales.
3. Aunque el cambio climático puede resultar todavía para algunos un concepto ajeno a la cotidianeidad, son sin duda nuestras acciones las que pueden prevenir y reducir los impactos de éste y mejorar la resiliencia cívica.
4. La gestión sostenible de los recursos y la economía circular permiten la eficiencia y optimización no sólo del consumo y su reciclaje, sino de su reducción y proximidad para lograr la autosuficiencia.
5. Favorecer la movilidad y el transporte sostenible es otro aspecto a potenciar en una ciudad que, pese a su orografía y rigores climatológicos en diversas temporadas, invita a la proximidad.
6. Garantizar la cohesión social e igualdad de oportunidades es un innegociable que ha de reducir el riesgo de pobreza y exclusión social en contextos desfavorables desde la equidad.
7. Un factor fundamental es el trabajo, que precisa de su dinamización y diversificación para mejorar la economía urbana no sólo al albur del turismo masivo, sino con calidad, innovación y equilibrio.
8. Un hándicap que ha supuesto el vaciamiento del Casco Histórico y la diáspora, sobre todo de familias jóvenes, de la ciudad a su alfoz es el elevado precio de la vivienda y es necesario garantizar el acceso a ese derecho constitucional.

9. Las nuevas tecnologías y comunicación han de aprovechar las ventajas de esta nueva era digital y facilitar todas las ventajas que aporta la *Smart city* siendo inherente a la misma su componente humano.

Aunque todos los aspectos son considerados importantes, en la era del Antropoceno priman los fines sociales orientados por la ética del bien común. El *Areté*, término griego con el que se designaba la excelencia de alguien o de algo y que, especialmente desde los sofistas y Platón, y luego también por Aristóteles, fue utilizado con el significado de virtud, encuentra su máxima expresión en los instrumentos de intervención y de gobernanza. La capacidad para pensar, sentir y obrar con éxito, que se cultiva con tres virtudes específicas: andreía (valentía), sofrosine (moderación o equilibrio) y dicaiosine (justicia).

Así, se vio necesario el mejorar el marco normativo simplificando y agilizar la gestión, asegurar la participación ciudadana, con transparencia y rigor en la gobernanza, y lograr la transferencia de conocimiento, esto es, y enlazando con la LE 2.6 del Plan estratégico y de Innovación de la ciudad de Segovia (Ayuntamiento de Segovia, 2018): “La coordinación horizontal y vertical son, junto a la participación de los distintos agentes, un elemento fundamental para el buen desarrollo de todos los planes, programas y proyectos que se impulsan” (p.38) desde el Ayuntamiento de Segovia (2018).

Aunque tanto la transparencia, como la participación electoral han sido bien calificadas en la revisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (incluido en el “ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas”), el trabajo en una mayor coordinación entre las distintas áreas, en el fomento de la participación ciudadana y en una optimización de los procesos internos del Ayuntamiento es clave para desarrollarlos con éxito. En espera de una evaluación de resultados del Plan, la irrupción de la COVID-19 y todas sus consecuencias, evidentemente ha trastocado todos los procesos, pero al igual que en determinados ámbitos,

evidentemente se ha dado una ralentización o retroceso, pese a la limitación de la presencialidad, la coordinación, participación y gobernanza se han consolidado como necesarias para poder gestionar mejor la realidad presente.

Continuando en esta línea que guía el *Plan estratégico y de innovación de la ciudad de Segovia 2018-2023* (Ayuntamiento de Segovia, 2018), con esta tesis se pretende contribuir a favorecer los procesos de coordinación, participación y gobernanza de dicho plan.

C) Smart City.

La digitalización, y la apuesta por reducir las brechas digitales de acceso y de uso en la ciudad de Segovia, como en cualquier otra ciudad, se han convertido en una prioridad en los últimos años, popularizándose términos como “*Smart cities*”. Ahora bien, la participación también es clave en la ciudad digital, en los servicios sociales digitales y en el trabajo social digital (Pink *et al.*, 2021). “La tecnología digital, permiten aplicar soluciones territoriales y urbanas innovadoras que contribuyen a generar territorios y ciudades más eficientes, inteligentes, respetuosas con su entorno y adaptadas a la evolución de las necesidades vitales de quienes los habitan” (Agenda Urbana Española, 2019a, p.161).

“El fenómeno de las “ciudades inteligentes” o “smartcities” es reciente y pretende aprovechar el enorme desarrollo que han tenido las tecnologías de la información y las comunicaciones en los últimos años para mejorar la calidad de vida y la eficiencia de los servicios municipales. Dentro de este concepto de “ciudades inteligentes” se están desarrollando una variedad enorme de herramientas tecnológicas que ayudan a las ciudades tanto en su desarrollo como en la mejora de la prestación de sus servicios, y en el incremento en la calidad de vida” (Concejalía de Desarrollo Económico, Empleo e Innovación, 2018, p.91).

Para ello se precisa de implicación y relevancia, porque las estrategias de participación requieren de tiempo y los lazos se hilvanan haciendo de manera compartida. El trabajo conjunto genera vínculo, te saca de ti mismo. Participar te lleva a conocer tu entorno relacional, las diversas formas de ver, de organizar, las expectativas de cada cual, ... Hay un espacio de descubrimiento, la acción común da la oportunidad de ampliar tu entorno relacional. Participar te abre al mundo. (López-Peláez, 2020b).

Aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la información al ciudadano e incrementar su participación en los asuntos municipales es el reto: diseñar y ejecutar una estrategia “smartcity” que permita a Segovia apoyarse en estas nuevas herramientas para potenciar su desarrollo, y seguir avanzando en la construcción de una ciudad con mejor calidad de vida, servicios más eficientes, más sostenible y más integradora” (Concejalía de Desarrollo Económico, Empleo e Innovación, 2018, p.91).

Las herramientas de comunicación del Ayuntamiento (*webs, apps, Redes Sociales, etc.*), ya ofrecen gran cantidad de información y datos accesibles a las personas. No obstante, uno de los ejes de la iniciativa *Smart Digital Segovia*, está basado en la mejora de los instrumentos existentes y la creación de otros nuevos para favorecer la transparencia y que la ciudadanía disponga de la información pública que precise (Ayuntamiento de Segovia, 2021b).

Las ciudades inteligentes y sostenibles pueden contribuir a alcanzar los ODS mediante un ecosistema de información integrado (Corbett y Mellouli, 2017). Además, las ciudades inteligentes fomentan una mejora de la participación y la equidad (Bibri y Krogstie, 2017). Llegados a este punto, huelga decir que todo está interrelacionado y que en Segovia ya se están produciendo avances en esa

dirección gracias a la implantación del proyecto *Smart Digital Segovia* (Esmartcity, 2018) que persigue, entre otros objetivos, mejorar el funcionamiento de la Administración Pública, dar respuesta al reto de disponer información útil, comprensible y accesible y promover la participación ciudadana para lograr un entorno de colaboración entre administración y sociedad. Sin embargo, este es un camino de largo recorrido que precisa un trabajo continuado en el tiempo que vaya mejorando y optimizando estos procesos.

“Esta línea se materializa a través de las posibilidades que ofrece la introducción de una mayor coordinación y de las nuevas tecnologías en el marco de la colaboración, la participación y la agilización de los procesos administrativos y trámites internos, que se plantea como un vector de cambio y de impulso para su mejora y modernización” (Ayuntamiento de Segovia, 2018, p.38).

Considerando la posibilidad de desarrollar proyectos o iniciativas concretas, que tuvieran una finalidad social que fomenten la participación y cohesión de la Ciudad, es necesario tomar en consideración estrategias participativas contextualizadas en la AUE y los ODS, para mejorar la participación ciudadana de Segovia, orientando la misma hacia un *Social Smart City*. Una ciudad que camine hacia el bien común.

“Además, el Ayuntamiento debe cumplir un papel fundamental ejemplarizante, persiguiendo su propia transformación con la inclusión de las TICs en la gestión de sus procesos internos, así como la gestión de los servicios sostenibles e integradores, dotando de una gestión inteligente y una eficiencia en la relación bidireccional ciudadano-administración (difusión y comunicación desde al Ayuntamiento y participación ciudadana) que será clave para esta línea que se considera estratégica” (Ayuntamiento de Segovia, 2018, p. 38).

La relación y la acción han de ir imbricados, y el hilo conductor entre la relación y la acción es la comunicación. Si hay mucha relación y no hay acción no tiene sentido y si hay acción, pero sin relación que se hilvane a través del lenguaje, tampoco. Para que el lenguaje sea eficiente, es necesario tener en cuenta estas cuatro propuestas en una realidad cada vez más dinámica, interdependiente, pluriforme y multidimensional (Acebes, 2021):

- La eficacia de las estrategias.
- La autenticidad que da la transparencia.
- La colaboración en un mundo compartido.
- El rigor de la intervención y la evaluación basadas en los hechos.

No puede hablarse de participación sin hablar de transparencia. El requisito básico para participar es tener la información suficiente, estableciendo una confianza básica entre la Administración y los ciudadanos. El Ayuntamiento de Segovia (2009b) dispone de un sistema de indicadores de transparencia propuestos y evaluados por Transparencia Internacional España. A través de estos indicadores, el Ayuntamiento de Segovia trata de mostrar el máximo grado de transparencia, facilitando así la consulta y el acceso directo a la información para todos los ciudadanos. Los indicadores ITA del Ayuntamiento de Segovia (2009a) accesibles desde la web municipal, son los siguientes:

A. Información sobre la corporación municipal

A.1.- Información sobre los cargos electos y el personal del Ayuntamiento

A.2.- Información sobre la organización y el patrimonio del Ayuntamiento

A.3.- Información sobre normas e instituciones municipales

B. Relaciones con los ciudadanos y la sociedad

B.1.- Características de la página web del Ayuntamiento

- B.2.- Información y atención al ciudadano
- B.3.- Grado de compromiso para con la ciudadanía
- C. Transparencia Económico-Financiera
 - C.1.- Información contable y presupuestaria
 - C.2.- Transparencia en los ingresos, gastos y deudas municipales
- D. Transparencia en las contrataciones y costes de los servicios
 - D.1.- Procedimientos de contratación de servicios
 - D.2.- Suministradores y costes de los servicios
- E. Transparencia en materias de urbanismo, obras públicas y medio ambiente
 - E.1.- Planes de ordenación urbana y convenios urbanísticos
 - E.2.- Anuncios y licitaciones de obras públicas
 - E.3.- Información sobre concurrentes, ofertas y resoluciones
 - E.4.- Obras públicas, urbanismo e infraestructuras
- F. Indicadores Ley de Transparencia
 - F.1.- Planificación y organización del Ayuntamiento
 - F.2.- Contratos, convenios y subvenciones
 - F.3.- Altos cargos del Ayuntamiento y Entidades participadas
 - F.4.- Información económica y presupuestaria

Además de estos indicadores de transparencia, en la misma web se pueden encontrar a disposición del público indicadores demográficos y económicos a través de un análisis de la evolución de la población y la fiscalización de las cuentas del Sector Público, o la Web SegoviActiva.com.

También se recogen periódicamente los datos procedentes de los servicios electrónicos que se utilizan para elaborar estadísticas mensuales y anuales de la actividad registrada en ámbitos como los siguientes:

- Correos electrónicos recibidos/contestados
- Quejas Servicio Información/mail
- Sede electrónica
- Información telefónica
- Foros participativos
- Registro Municipal de Asociaciones y Entidades Ciudadanas (RMAEC)
- Quejas Línea verde
- Web municipal

Basándonos en la transparencia y la participación, es posible convertir la Agenda Urbana en un proyecto de éxito para la ciudad de Segovia, y a ese posible éxito quiere contribuir esta tesis industrial respondiendo al interés del financiador, el Ayuntamiento de Segovia. El Programa de ayudas para la elaboración de proyectos piloto de planes de acción local de la Agenda Urbana Española, supondría un impulso para la participación, coordinación y gobernanza.

El proyecto piloto describiría un marco situacional de los ODS en la ciudad de Segovia. Se vincularía la relación entre los ODS, el Plan Estratégico y de Innovación de la ciudad de Segovia y la Agenda Urbana. Incidiendo en una mejora en el logro de los indicadores propuestos sobre todo en la participación ciudadana.

D) Diagnóstico de la participación ciudadana en Segovia.

Para elaborar un diagnóstico de la participación en la ciudad de Segovia, es necesario tomar en consideración los mecanismos y proyectos que ya se han llevado a cabo, y las estrategias que se están llevando a la práctica en la actualidad. Desde el Ayuntamiento de Segovia y en concreto la concejalía de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto, se potencia la

implicación y concienciación de la ciudadanía a través de diferentes procesos de participación habilitados legalmente y que permiten, en muchas ocasiones, una toma de decisiones solidaria y responsable (Ayuntamiento de Segovia, 2016). Los mecanismos y medios facilitadores de este compromiso municipal con la ciudadanía son (Ayuntamiento de Segovia, 2009a, párrafo 7):

- Defensoría de la Ciudadanía.
- Correo electrónico de Participación.
- Web municipal.
- Portal de Transparencia.
- Consejos Sectoriales.
- Registro Municipal de Asociaciones y Entidades Ciudadanas (RMAEC).

Algunos de los medios utilizados de manera permanente son:

- Entrevista personal – presencial.
- Registro / archivo.
- Centralita telefónica.
- Correo ordinario.
- Unidad de atención e información a la ciudadanía.

Estos son los medios existentes, pero ¿cómo operan en la práctica? Mediante proyectos prácticos y concretos, de los cuales a continuación referenciamos algunos de los más relevantes:

Título del proyecto: Red municipal de centros cívicos.

Objetivo: Fortalecer la participación directa de la ciudadanía mediante la colaboración entre Asociaciones de la sociedad Civil y el Ayuntamiento de Segovia.

La colaboración entre asociaciones de un municipio y las administraciones locales es un objetivo prioritario en los programas de desarrollo local. Los

trabajadores sociales desempeñan un papel fundamental, ya que desarrollan programas que promueven la participación ciudadana (Acebes, 2018).

El proyecto busca estimular alianzas en la ciudad de Segovia, y analizar en qué medida el modelo de colaboración propuesto se basa en un modelo de desarrollo sostenible basado en la ciudadanía democrática. En efecto se realizaron las siguientes acciones:

-Se exploró la escena de intervención profesional del trabajo social junto con las asociaciones de Segovia.

-Se identificaron estrategias y la misión del trabajo social y su intervención, a fin de promover la autonomía y autogestión de las entidades en Segovia a través de sus centros cívicos, en diferentes etapas de trabajo.

Resultado: La estrategia de intervención desarrollada en la ciudad de Segovia con diferentes grupos y asociaciones crea comunidad, haciendo de Segovia una ciudad participativa, posibilitando procesos de comunicación a través de espacios de interacción y encuentros de convivencia.

Título del proyecto: Presupuestos Participativos.

Objetivo: Fortalecer la participación directa de la ciudadanía poniendo en marcha los presupuestos participativos.

Los Presupuestos Participativos, realizados en 2018 y 2019 y en fase de elaboración en 2021, son una herramienta para la gestión pública del Municipio, mediante la cual la ciudadanía puede participar y tomar decisiones en la elaboración del presupuesto municipal.

La metodología se diseñó e implementó a fin de cumplir plazos previstos y facilitar la participación del mayor número de personas en la presentación y elección de las propuestas. Para ello se ha formado (este 2021 ya es el tercer año) un grupo gestor, encargado de la coordinación, seguimiento y control del procedimiento de Presupuestos Participativos, compuesto por miembros del Consejo Sectorial de Participación, representantes de las asociaciones de vecinos y de las asociaciones de peñas, además de personas que voluntariamente se han sumado en la Asamblea abierta a toda la ciudadanía.

Resultados: Totalidad de votantes en 2019 (según datos del propio Ayuntamiento): 1442 personas.

Título del proyecto: Plan Estratégico y de Innovación de Segovia.

Objetivo: Elaboración del Plan estratégico 2018-2023 de Segovia (Ayuntamiento de Segovia, 2018), que marca camino a seguir para alcanzar los objetivos definidos de forma conjunta y consensuada los distintos agentes de la ciudad (ciudadanía, representantes políticos, profesionales, sector empresarial, diferentes colectivos, etc.).

En una primera fase se realizó un Diagnóstico. Luego, una de las claves para la definición del Plan e+i 2018-2023 ha sido promover la participación de los principales agentes de Segovia e incluir en el proceso sus ideas, deseos y valoraciones. Para ello se consolidaron las estructuras de participación existentes y se organizó la gobernanza y la participación a través de tres órganos: 1. Consejo del Plan e+i. 2. Grupo Técnico Motor. 3. Consejo Sectorial de Participación Ciudadana. Se realizaron talleres de co-creación y sesiones participativas. También se implementó un formulario on line de participación ciudadana, para decidir sobre los proyectos y líneas que debe contener el Plan e+i,

Resultados: 9.000 las personas participaron en las actividades y 400 respuestas recibidas en formulario de participación - Plan Estratégico (Ayuntamiento de Segovia, 2018).

Título del proyecto: Portal de Transparencia y Acceso a información pública.

Objetivo: El Ayuntamiento de Segovia, en cumplimiento de la Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, busca rendir cuentas a la ciudadanía sobre su gestión y actuaciones. Con el objeto de ser más transparente pone la información a disposición de la ciudadanía para mejorar el buen gobierno y la calidad de los diferentes servicios.

La línea de trabajo en transparencia se enmarcó en dos ejes: 1) La Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. 2) Mejora en los indicadores promovidos por Transparencia Internacional España, que mide y evalúa anualmente a los principales Ayuntamientos.

Pone a disposición el Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Segovia, que tiene el compromiso de la mejora continua y los contenidos se extraen de la propia página web del Ayuntamiento de Segovia. Así mismo el ejercicio del derecho de acceso a la información pública permite a cualquier persona el acceso a la información pública que obre en poder del Ayuntamiento de Segovia. El solicitante no tiene que motivar la solicitud sólo se requiere una descripción precisa de la información solicitada.

Resultados: Portal de transparencia (Ayuntamiento de Segovia, 2009b).

Título del proyecto: Open Data Segovia (2019).

Objetivo: A través de este espacio, el Ayuntamiento de Segovia, persigue que los datos y la información se publiquen de forma abierta, regular y reutilizable para todo el mundo, estableciendo nuevos mecanismos de comunicación permanente y transparente con la ciudadanía.

Se busca aprovechar el portal de datos abiertos desarrollado en el marco del proyecto Smart Digital Segovia que pone a disposición de la sociedad, de forma

abierta y reutilizable, los datos y la información del Ayuntamiento de Segovia, para que revierta a la ciudadanía el valor de este capital intangible.

Resultados: Plan director definido.

Título del proyecto: Reforma Reglamento de Participación Ciudadana.

Objetivo: Regular los medios, formas y procedimientos de información y participación de la ciudadanía y de las entidades ciudadanas, así como los canales de participación en los asuntos públicos municipales, favoreciendo la implicación e intervención ciudadana en la mejora del municipio. La finalidad esencial es impulsar los mecanismos de la democracia participativa, deliberativa y transformadora.

El reglamento se estructura en cincuenta y tres artículos, agrupados en cinco títulos. En el Título I “Disposiciones generales” establece el objeto y finalidad. El Título II “Derechos de participación de la ciudadanía” contempla los derechos a la información, de petición, de iniciativa popular y de iniciativa ciudadana, la consulta popular y otras fórmulas de participación; el derecho a la participación y a presentar quejas, reclamaciones y sugerencias. El Título III, “De las entidades ciudadanas” contempla Registro Municipal de Asociaciones y Entidades Ciudadanas, fomento de las entidades ciudadanas, ayudas, subvenciones y convenios de colaboración, utilización de Centros Cívicos, locales municipales y medios de comunicación. El Título IV “Órganos de participación”, hace referencia a los Consejos Sectoriales de Participación Ciudadana, Juntas de Barrio y Entidades Locales Menores. Título V “Reforma del Reglamento”.

Resultados: Reglamento actualizado.

En 26 de febrero de 2021, en pleno municipal, el Ayuntamiento de Segovia (2021c) aprobó su adhesión a la “Carta Europea para la Salvaguarda de los Derechos Humanos en la Ciudad” y a la red de entidades locales para desarrollar los ODS de la Agenda 2030. Esto unido a la aprobación, en la junta de gobierno local del 3 de marzo de 2021 (Ayuntamiento de Segovia, 2021d), de la colaboración entre el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana y este ayuntamiento, dan esa relevancia a la comunidad humana fraterna que vive bajo una identidad compartida.

“La Carta compromete a los gobiernos locales a “fomentar”, a “promover”, a “procurar” los Derechos Humanos en la Ciudad. Es decir,

no contiene resultados de obligado cumplimiento, sino que sirve de marco orientador de las políticas municipales, de guía de comportamiento. Además, algunos de los derechos reconocidos en esta Carta, como por ejemplo el derecho a la salud o a la educación, no son competencias municipales, así que difícilmente puede este texto obligar a su cumplimiento." (Ayuntamiento de Segovia, 2021c, p. 21).

Sabedores de la importancia del diálogo y de lo que suponen la transparencia y el gobierno abierto se fomentan la participación como estrategia clave tal y como establece la Comisión Económica de la ONU:

“un gobierno abierto, es un gobierno que abre sus puertas al mundo, que innova con todos, especialmente con los ciudadanos; que comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, y que aprovecha el poder de la colaboración masiva, la transparencia en todas sus operaciones, y no se comporta como un departamento o jurisdicción aislada, sino como una estructura nueva, con una organización verdaderamente integrada y que trabaja en red” (CEPAL, s.f., párrafo 1).

La Agenda 2030 nos sitúa en un contexto general, donde Segovia no se trata de un caso aislado (Ayuso, 2021), aunque hablemos de Segovia, la Agenda 2030 es un compromiso a nivel mundial y el empuje de las agendas urbanas nos constata que el momento, la oportunidad es ahora (o quizás nunca).

Fomentar la participación se ha convertido en una prioridad dentro de la Administración local, tanto por cuestiones de legitimidad, cuanto por cuestiones de operatividad: la participación incrementa la cohesión, legitima las decisiones, y favorece el bienestar colectivo a la vez que visibiliza las necesidades de colectivos y personas que de otra forma pueden quedar invisibilizados, como los jóvenes (Moreno *et al.*, 2012). En este sentido, el Ayuntamiento de Segovia

(2018) trabaja por facilitar el acceso y mejorar la relación con la ciudadanía a la vez que refuerza el papel profesional de sus empleados. Democratizar conocimientos e información sobre recursos, procedimientos y oportunidades se hace más necesario y patente que nunca en una sociedad híbrida (digital-analógica) que además se ha visto azotada por una pandemia de dimensiones mundiales. Eso ha evidenciado cosas que ya sabíamos, como que somos interdependientes, pero también ha hecho palmaria la necesaria e indispensable mejora en los procedimientos para lograr mayor agilidad y eficacia.

Capacitar a la ciudadanía para una mayor y mejor participación social mejora las habilidades sociales y el capital relacional y a su vez una mejor planificación institucional incrementa la calidad, reduce malestares y libera de tiempo a los profesionales y a la ciudadanía para poder disfrutar de la acción social creativa.

Segovia afronta una serie de desafíos de enorme trascendencia en este momento en el que a la incertidumbre ante el futuro se ha unido la turbulencia provocada por la pandemia. La realidad de Segovia tiene una serie de especificidades. El problema venía de antes, era un problema sistémico y endémico que tenía raíces en la conformación de la ciudad y que se ahonda en la actualidad por lo que en principio podía haberse vivido como una oportunidad. La proximidad a Madrid, y las rápidas conexiones por tren y por autopista, han potenciado la macrocefalia de Madrid, dejando su área de influencia cada vez más envejecida y con menor dinamismo económico (Gil, 2019). Nuestra capital y sobre todo la provincia pierden población y en muchos casos se convierte en lugar de descanso, recreo o de retiro cuando la persona ya no es productiva.

Los expertos entrevistados, como veremos en los capítulos siguientes, coinciden en su diagnóstico con la literatura más reciente sobre la globalización y la tendencia a la concentración de población y recursos en las ciudades más relevantes en cada entorno, como París, Londres o Madrid (hasta la pandemia

de la COVID-19) (Cuberes, 2020). La diáspora de la creatividad y el talento, especialmente de los jóvenes, es notoria, y brutal la tendencia a la precariedad y baja cualificación de los puestos de trabajo que Segovia precisa. Esto, aunado al precio desorbitado de la vivienda en la ciudad, hace que quien todavía planteen el quedarse, se enfrente al desarraigo forzoso de muchas personas que han de buscar, a lo sumo, residencia en municipios colindantes con precios del suelo más asequibles. Eso genera, aparte de problemas de movilidad, una desafección y una grave crisis demográfica (Moreno *et al.*, 2012) siendo muchas veces una diáspora y una sangría nunca abordada de manera rigurosa, que afecta de manera principal al inicio de la vida adulta.

Es el momento, para que los jóvenes de Segovia puedan desplegar su talento y desarrollar sus vidas en esta ciudad que les acoge y no que los expulsa, es el momento de cuidar a las personas que lo precisan, el momento de impulsar las relaciones y legitimar las instituciones.

El único sistema para producir una acción social, cultural y ciudadana activa que sirva a todas las personas es dotarles de medios de expresión y de representación que les den identidad y fuerza y que como criterios básicos, empleen la capacidad de evaluar, la actitud de informar a los incomunicados, la habilidad de organizar a los desorganizados, de dar identidad colectiva a los anónimos, de dar protagonismo a las personas, de promover creatividad y en consecuencia de poner en valor social a los que cotidianamente no la tienen (Acebes, 2018).

La estrategia de intervención se ha desarrollado en la ciudad de Segovia con colectivos y asociaciones por la necesidad imperiosa de crear comunidad, de hacer de Segovia una ciudad participativa, facilitando los procesos de comunicación a través de los espacios de encuentro y de relación logrando una ciudad de convivencia.

La ciudad no solo es historia, huellas. Palpita, vive y camina hacia un lugar de encuentro netamente humano y es necesario mirar el presente para ver el futuro. La ciudad, ese espacio público, engarza pasado y futuro con la juntura, con el Ayuntamiento, casa común que aúna y que pretende, al amparo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con la Agenda Urbana Española (AUE) como sentido, orientar sus pasos hacia el bien común.

En esta tesitura donde la percepción de la participación es escasa y en todo caso estamos reproduciendo mayoritariamente los tipos de participación tradicionales, Guillaume Le Blanc (2020) habla de vidas ordinarias, vidas precarias, que evidencian carencias que ponen de manifiesto ese aislamiento relacional, esa falta de competencias y la desafección con lo común, con lo público. A pesar de la relativa percepción de libertad e igualdad el índice de bienestar de las personas tiene correlación directa con la participación. Consciente de esa realidad y tomando el Ayuntamiento como reto el tema central de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015a): “No dejar a nadie atrás”, atiende la propuesta que plantea la necesidad de trabajar sobre participación desde una perspectiva aplicada: Participación, coordinación y gobernanza en el logro de los ODS.

La vuelta al origen, el volver a enraizar, ha de poder combinarse con el dar fruto. El mantenerse en pie, se alimenta de un espacio protegido en lo que lo importante lo es todo, pero en especial lo más próximo, la naturaleza que nos es dada y lo creado cada día. Sin eso no hay confianza, no hay firmeza, no puede uno recuperarse y regenerarse ante las dificultades de la vida y emprender el camino con alegría (Esquirol, 2018). Y ahí el trabajo social se cimienta en la ética basada en la dignidad de las personas y el bien común (Consejo General del Trabajo Social, 2012). Si se cumpliesen los Derechos Humanos declarados el 10 de diciembre 1948 (Naciones Unidas, 1948), no precisaríamos de más argumentación o discurso, de irnos por las ramas. El hecho de pertenecer a una

sociedad occidental, con una marcada mirada etnocéntrica, de profundo arraigo competitivo patriarcal ahora vapuleado por esta vida líquida (Bauman, 2013), hace que esta nueva realidad nos pille a pie cambiado en lo que ha sido nuestra “lógica” habitual.

Participación, coordinación y gobernanza se han aplicado en los diversos programas de Segovia y de cualquier otro ayuntamiento. Sin embargo, hasta la fecha no se ha defendido una tesis industrial como esta, que lleva a cabo un análisis, estudio y evaluación de la participación, aportando un conjunto de datos con los que realizar un diseño de estrategias y actividades que permitan movilizar a la ciudadanía para conseguir partiendo del objetivo 10 de la AUE el resto de los objetivos que pretende el Ayuntamiento de Segovia.

La motivación del proyecto no es sólo hacer un análisis del estado de la cuestión sobre la participación, realizar una evaluación, u ofrecer unas medidas globales a desarrollar desde la política pública local. Los resultados de esta tesis, como veremos en los próximos capítulos, permiten identificar medidas como son el bienestar subjetivo de la ciudadanía y la implicación del Ayuntamiento para, explorada la nueva realidad y vinculando proyectos en los que ya se está trabajando, mejorar la calidad de las estrategias y acciones municipales. Este es el objetivo de la tesis, responder a una necesidad del propio Ayuntamiento, proponiendo transformaciones estratégicas para incidir de mejor manera en la que es su misión: mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

3.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible en Segovia: Un camino a recorrer.

La Agenda 2030 es un plan de acción para el Desarrollo Sostenible, aprobado por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas en el año 2015, que entra en vigor dos años más tarde. La finalidad fundamental de la Agenda 2030 es el fortalecer la libertad y la paz universal, en favor de las

personas, el planeta y la prosperidad. (Naciones Unidas, 2015a). Esta constituye un hito a nivel global, estableciendo un compromiso en torno a la creación de un presente y un futuro sostenible, y guiada por 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible, su principal objetivo es fortalecer la libertad y la paz universal, en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Entre ellos la erradicación de la pobreza es considerado uno de los mayores desafíos y requisito indispensable para el desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2015a).

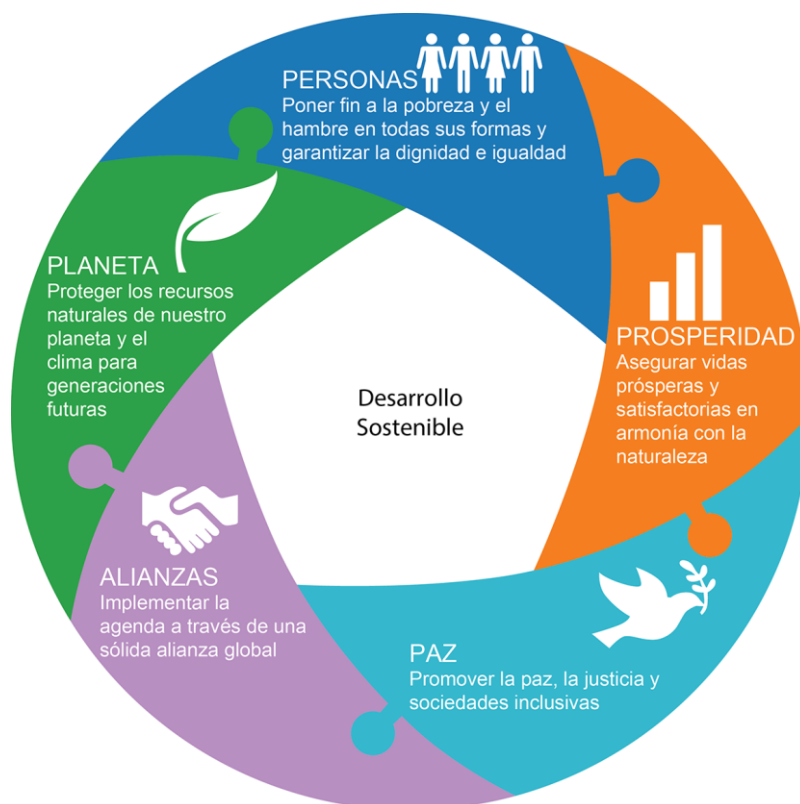
Esta declaración sintetiza una larga trayectoria acerca del abordaje del desarrollo sostenible a nivel internacional. Como punto fundamental podría considerarse el informe *Los límites del crecimiento* publicado en 1972 (Gallastegui, 2011), en el que, a través de simulaciones informáticas, calculan la huella ambiental en los próximos 100 años estimando los peligros que tendría para la especie humana. Este informe fue precedido por la Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano (Naciones Unidas, 1972) donde se realizan recomendaciones para el desarrollo sostenible y cuidado del entorno; y por la Declaración del Milenio, clara predecesora de la Agenda 2030, en la que mediante una serie de objetivos trata de transformarse la globalización en una fuerza de cambio positiva para las personas a nivel mundial (Naciones Unidas, 2000).

La Agenda 2030 pretende atender las limitaciones de los Objetivos del Milenio (Organización Mundial de la Salud, 2000) cuyos avances fueron desiguales, manteniendo en el mundo un conjunto de brechas en sus resultados. El afán desarrollista fomenta *per se* la competitividad y deja a los que no consiguen los resultados propuestos, aunque incluso a priori parezcan inviables, con el sentimiento de frustración en esa lógica de consumo sin límite. A esto se suma que muchos de estos planteamientos no surgen de la necesidad sentida de la comunidad, ni cuentan con su responsabilidad para resolverla. Proviene de una visión general que no tiene en cuenta las peculiaridades concretas de cada realidad. La desigualdad en el disfrute de los derechos y la limitación para

impactar positivamente en una efectiva reducción de la pobreza y la vulnerabilidad condujo a un replanteamiento a través de los ODS, que amplían las áreas de intervención.

Por esta razón, la Agenda 2030 pretende prestar mayor atención a las posibles discriminaciones. También, se amplían las áreas de intervención, pasando de abarcar únicamente la esfera social y medioambiental, a incluir el desarrollo económico, las alianzas globales y la promoción de la paz, justicia y sociedades inclusivas, como se muestra en la Ilustración.

Figura N.º 2. Áreas de la Agenda 2030.



Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2015).

En el contenido de este plan de acción y en la resolución aprobada por la Asamblea General de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015a), se describen

17 objetivos y 169 metas que abordan de forma integral todas las áreas de la realidad social.

Los 17 ODS, son (Naciones Unidas, 2015a):

Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.

Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.

Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.

Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.

Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.

Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.

Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Figura N.º 3. Objetivos del Desarrollo Sostenible.



Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2015).

Como eje transversal de las líneas de acción se establece la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y niñas, trabajando tanto con mujeres como

con hombres por la Igualdad de Oportunidades en el empleo, educación, toma libre de decisiones y eliminación de violencia de cualquier tipo.

Para la implementación de los ODS se cuenta con la colaboración de las instituciones públicas, los gobiernos nacionales, y del sistema de la ONU, teniendo como organismo crucial el Programa de las Naciones para el Desarrollo (PNUD), con la experiencia en la implementación de la Declaración del Milenio. También se realizan propuestas que aborden de forma integral las problemáticas que se puedan dar en los diferentes territorios.

Se establece que el seguimiento de los acuerdos y su cumplimiento tendrá carácter periódico y voluntario, por lo que se insta a los gobiernos a nivel local, regional y global a que se realice dicha evaluación, con los indicadores facilitados por PNUD. A escala mundial, es el foro político de alto nivel el encargado de realizar el seguimiento, elaborar un informe anual y otros temáticos con los progresos en los ODS, junto con propuestas de mejora. A nivel regional, la propuesta es el intercambio de aprendizajes y debates cercanos con la población.

Pero la aplicación de los ODS resulta un reto a largo plazo, existiendo ciertas limitaciones. Una de ellas sería la idea de crecimiento con criterios económicos y de mercado, que dificulta el logro del bienestar de las personas y los ecosistemas. Ante este hecho algunos autores proponen el paradigma del decrecimiento, afirmando que la disminución de la producción irá acompañada del crecimiento del bienestar; consiguiendo romper las dinámicas de las económicas capitalistas, causantes de grandes injusticias y desigualdades sociales (Muñoz, 2020). Otro de los riesgos de la Agenda 2030, es la aplicación de los ODS de forma independiente, ignorando la necesaria interrelación entre ellos para alcanzar el desarrollo verdaderamente sostenible (Rinkel y Powers, 2019).

Los ODS son una guía para alcanzar el desarrollo sostenible a nivel global llevando a cabo acciones integrales y coordinadas ante los contextos de alta complejidad en los que nos encontramos de ahí la importancia de transmitir e involucrar a la ciudadanía en esta responsabilidad y facilitar herramientas para su consecución, “trabajando junto con las personas, favoreciendo la identificación con su realidad social y generando esa necesidad de cambio, siendo responsabilidad técnica establecer canales de participación efectiva y espacios de co-creación con la ciudadanía, organizaciones, empresas e instituciones públicas” (Muñoz, 2021, p.73).

El trabajo social representa un relevante rol facilitador, ya que se encuentra en contacto directo con las personas que sufren las desigualdades y la pobreza, conociendo como limitan las oportunidades y participación a nivel social, económico y político de estas personas. Especialmente de aquellos grupos minoritarios e indígenas que se encuentran invisibilizados por las dinámicas generadas en torno al modelo de consumo actual (Naciones Unidas, 2015a). Las desigualdades continuaran perpetuándose si mantenemos los modelos de intervención y participación tradicionales. Por lo que, siendo las directrices de la Agenda 2030 una oportunidad para la profesión, en el siguiente apartado se proponen alternativas participativas para abordar estos retos desde nuevas perspectivas.

A) Misión del trabajo social respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Las tres grandes organizaciones del trabajo social: IASSW (International Association of Schools of Social Work), IFSW (International Federation of Social Workers) y ICSW (International Council of Social Welfare), coinciden en señalar que las áreas prioritarias para responder a los desafíos globales del momento

actual pasan por evitar las desigualdades sociales, desde la sostenibilidad, poniendo en valor la dignidad de la persona y dando importancia a las relaciones humanas.

A diferencia de la Declaración del Milenio, la nueva Agenda 2030 abre una nueva vía de acción para el trabajo social en países desarrollados, al no centrarse únicamente en los países empobrecidos como la Declaración del Milenio (ICSW, IFSW y IASSW, 2018), permitiendo a la profesión repensar la práctica y políticas de protección social que aumenten la justicia social y ambiental, alejándose del etnocentrismo (Muñoz, 2020).

Toda esta experiencia se ve reflejada también de manera institucional. En la *Agenda Global de Trabajo Social y Desarrollo Social* (FITS, AIETS y CIBS, 2012) para el abordaje de los Derechos Humanos se propone la intervención no solo a nivel social, sino también en los sistemas económicos causantes del cambio climático, por las consecuencias que tiene en el bienestar de las personas, siendo estos también los pilares de la Agenda 2030. Si bien es cierto que desde el trabajo social el foco está puesto en las personas, en la promoción de la equidad y toma de control de sus vidas (FITS, AIETS y CIBS, 2012), esta intervención se realiza desde el análisis del contexto económico, social y político en el que se encuentran.

Posteriormente, continúa fraguándose la idea de sostenibilidad tanto en la teoría como en la práctica de la profesión, teniendo la oportunidad de recoger numerosas experiencias, como sucedió en el XIII Congreso Estatal y Iberoamericano de Trabajo Social celebrado en Mérida (España) en 2017: 'Construyendo comunidades sostenibles', que además marcaría la guía de acción de la profesión para los próximos 4 años (Lima, Pastor y Verde, 2017). Actualmente, se observan grandes desigualdades sociales como consecuencia de las fuerzas económicas de las sociedades neoliberales, donde una pequeña

parte de la población es privilegiada, mientras que otra gran parte de la población se ve afectada por la desigualdad, la pobreza, el hambre, la violencia, la xenofobia, etc. (IASSW, ICSW y IFSW, 2019). Parte del terreno común entre la Agenda 2030 y el trabajo social es que, aunque no se encuentre directamente vinculados con la toma de decisiones a nivel global, conoce en primera persona la realidad social, comprendiendo cuales son las causas y efectos de la desigualdad (IASSW, ICSW y IFSW, 2014).

Por otra parte, los ODS tienen una fuerte relación con la preservación del medio ambiente, debido a que las consecuencias del cambio climático afectan directamente a la salud, seguridad, conflictos y movimientos migratorios; en definitiva, a la calidad de vida de las personas (IASSW *et al.* 2019). Algunas de las vinculaciones se abordan desde la definición de trabajo social de la Federación Internacional de trabajo social que recordamos a continuación (IFSW, 2014):

Profesión basada en la práctica y una disciplina académica que promueve el cambio y el desarrollo social, la cohesión social, y el fortalecimiento y la liberación de las personas. Los principios de la justicia social, los derechos humanos, la responsabilidad colectiva y el respeto a la diversidad son fundamentales para el trabajo social. Respaldada por las teorías del trabajo social, las ciencias sociales, las humanidades y los conocimientos indígenas, el trabajo social involucra a las personas y las estructuras para hacer frente a desafíos de la vida y aumentar el bienestar (p. 144).

Analizando esta definición, cabe destacar que tanto trabajo social como la Agenda 2030 buscan el cambio centrándose el trabajo social en los aspectos sociales. Para el bienestar social, económico y medioambiental se considera crucial la sensibilización, que permita redefinir los patrones que ahora

mantenemos y que son causantes de la perpetuación de las desigualdades (Muñoz, 2020).

Siguiendo esta idea, es fundamental hacer partícipes a personas, estructuras y organismos para poner en marcha las transformaciones necesarias. Los ODS, al igual que el trabajo social, se cimientan en los Derechos Humanos y en la idea de justicia social, siguiendo los principios de igualdad de oportunidades y equidad para que ninguna persona se quede atrás. También promueven el respecto a la diversidad, pudiendo relacionarse con el respeto a los diferentes tiempos, formas, herramientas y expectativas que posee una determinada comunidad, favoreciendo un acompañamiento en el desarrollo y no una imposición desde una visión “experta” (Muñoz, 2020).

B) Objetivos de Desarrollo Sostenible y participación ciudadana.

Desde la publicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, la cantidad de referencias al respecto es ingente, formulando los mismos, desarrollando propuestas, ...y entre tanta documentación el Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015b), es útil para poderse guiar por este camino. La formulación de los ODS subraya la importancia de la participación. Por ejemplo, el ODS 16 (Paz, Justicia e Institución Sólida) implica la meta 16.7 “Garantizar una toma de decisiones receptiva, inclusiva, participativa y representativa en todos los niveles” (Naciones Unidas, 2015b). La participación ciudadana es de particular importancia para el desarrollo sostenible, ya que el concepto tiene una carga normativa y representa una sociedad cambiante con interacciones sociales y ambientales cada vez mayores (Meadowcroft, 2004; Meschede y Mainka, 2020). Para las personas, la participación puede resultar ventajosa para el logro de la educación y las habilidades democráticas y, en cierta medida, el control del proceso político,

mientras que los gobiernos pueden beneficiarse aprendiendo de la ciudadanía, generando confianza y tomando decisiones políticas mejor informadas (Irving y Stransbury, 2004). Así, los gobiernos locales pueden seguir mejorando las iniciativas de desarrollo sostenible siendo partícipes las personas implicadas (Hawkins y Wang, 2012).

En estas tablas N.º 3 y N.º 4 elaboradas a partir de Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015b), detallamos tanto los objetivos como los indicadores relacionados con la participación en la Agenda Urbana.

Tabla N.º 3. Objetivos de Desarrollo relacionados con la participación.

Objetivos	Indicadores con el eje transversal de participación para su cumplimiento
Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.	4.2.2 Tasa de participación en el aprendizaje organizado (un año antes de la edad oficial de ingreso en la enseñanza primaria), desglosada por sexo. 4.3.1 Tasa de participación de los jóvenes y adultos en la enseñanza y formación académica y no académica en los últimos 12 meses, desglosada por sexo.
Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.
Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.	6.b Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento. 6.b.1 Proporción de dependencias administrativas locales que han establecido políticas y procedimientos operacionales para la participación de las comunidades locales en la gestión del agua y el saneamiento.
Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	11.3.2 Proporción de ciudades que cuentan con una estructura de participación directa de la sociedad civil en la planificación y la gestión urbanas y funcionan con regularidad y democráticamente.
Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	12.1 Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo.
Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.	15.6 Promover la participación justa y equitativa en los beneficios derivados de la utilización de los recursos genéticos y promover el acceso adecuado a esos recursos, según lo convenido internacionalmente.
Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.	16.8 Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial.

Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.	17.11 Aumentar significativamente las exportaciones de los países en desarrollo, en particular con miras a duplicar la participación de los países menos adelantados en las exportaciones mundiales de aquí a 2020. 17.11.1 Participación de los países en desarrollo y los países menos adelantados en las exportaciones mundiales.
--	---

Fuente: extracto de Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015b).

De estos ODS, todos interrelacionados, la AUE toma en consideración el ODS 11 (Naciones Unidas, 2015a) y, en ese conseguir que las ciudades sean inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles, se erige como hoja de ruta orientando la estrategia y las acciones a llevar a cabo hasta 2030 para hacer de las ciudades ámbitos de convivencia amables, acogedoras, saludables y concienciadas. En este “menú a la carta” para que, desde sus distintos campos de acción, las ciudades puedan elaborar sus propios Planes (Agenda Urbana Española, 2019a), en el caso de Segovia es relevante diferenciar indicadores y subindicadores, para poder mejorar los instrumentos de intervención desde la participación cívica (Tabla N.º 4).

Tabla N.º 4. Objetivo 11 de Desarrollo y su relación con la participación en el caso de Segovia.

<i>Objetivos y metas del objetivo 11 de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Subindicadores</i>
11.1 De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.	11.1.1 Proporción de la población urbana que vive en barrios marginales, asentamientos informales o viviendas.	Acceso de todas las personas a viviendas Acceso a servicios básicos adecuados, seguros y asequibles Mejora de los barrios marginales.
11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.	11.2.1 Proporción de la población que tiene fácil acceso al transporte público, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad.	Acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos. Ampliación del transporte público Mejora de la seguridad vial. Atención de las necesidades de movilidad de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.
11.3 De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.	11.3.1 Relación entre la tasa de consumo de tierras y la tasa de crecimiento de la población.	Planificación del crecimiento de la ciudad. Favorecer de la inclusión de todas las personas en los asentamientos humanos. Sostenibilidad de las urbanizaciones.

<p>11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.</p>	<p>11.4.1 Total de gastos (públicos y privados) per cápita destinados a la preservación, protección y conservación de todo el patrimonio cultural y natural, desglosado por tipo de patrimonio (cultural, natural, mixto y reconocido por el Centro del Patrimonio Mundial), nivel de gobierno (nacional, regional y local o municipal), tipo de gastos (gastos de funcionamiento o inversiones) y tipo de financiación privada (donaciones en especie, financiación procedente del sector privado sin fines de lucro y patrocinio).</p>	<p>Protección y salvaguarda del patrimonio cultural. Protección y salvaguarda del patrimonio natural. Financiación pública. Financiación privada. Donaciones para lograrlo.</p>
<p>11.5 De aquí a 2030, reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y de personas afectadas por ellos, y reducir considerablemente las pérdidas económicas directas provocadas por los desastres en comparación con el producto interno bruto mundial, haciendo hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad.</p>	<p>11.5.1 Número de personas muertas, desaparecidas y afectadas directamente atribuido a desastres por cada 100.000 personas. 11.5.2 Pérdidas económicas directas en relación con el PIB mundial, daños en la infraestructura esencial y número de interrupciones de los servicios básicos atribuidos a desastres.</p>	<p>Tipo de riesgos y amenaza de desastres. Muertes causadas por los desastres. Pérdidas económicas directas provocadas por los desastres. Protección de las personas en situación de pobreza socioeconómica. Protección de las personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica.</p>
<p>11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.</p>	<p>11.6.1 Proporción de desechos sólidos urbanos recogidos periódicamente y con una descarga final adecuada respecto del total de desechos sólidos urbanos generados, desglosada por ciudad. 11.6.2 Niveles medios anuales de partículas finas en suspensión (por ejemplo, PM2.5 y PM10) en las ciudades (ponderados según la población).</p>	<p>Calidad del aire Gestión de los desechos municipales y de otro tipo.</p>
<p>11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.</p>	<p>11.7.1 Proporción media de la superficie edificada de las ciudades que se dedica a espacios abiertos para uso público de todos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad. 11.7.2 Proporción de personas que han sido víctimas de acoso físico o sexual en los últimos 12 meses, desglosada por sexo, edad, grado de discapacidad y lugar del hecho.</p>	<p>Acceso universal a zonas verdes. Acceso universal a espacios públicos seguros. Inclusión y accesibilidad a zonas verdes y espacios públicos para las mujeres. Inclusión y accesibilidad a zonas verdes y espacios públicos para los niños Inclusión y accesibilidad a zonas verdes y espacios públicos para las personas de edad. Inclusión y accesibilidad a zonas verdes y espacios públicos para las personas con discapacidad.</p>
<p>11.a Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional.</p>	<p>11.a.1 Proporción de la población residente en ciudades que aplican planes de desarrollo urbano y regional que tienen en cuenta las previsiones demográficas y las necesidades de recursos, desglosada por tamaño de ciudad.</p>	<p>Vínculos económicos, positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales y ambientales Vínculos sociales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales Vínculos ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales.</p>
<p>11.b De aquí a 2020, aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover</p>	<p>11.b.1 Número de países que adoptan y aplican estrategias nacionales de reducción del riesgo de desastres en consonancia con el</p>	<p>Adopción e implementación de políticas y planes integrados para promover la inclusión. Adopción e implementación de políticas y planes integrados para</p>

<p>la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles.</p>	<p>Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 11.b.2 Proporción de gobiernos locales que adoptan y aplican estrategias locales de reducción del riesgo de desastres en consonancia con las estrategias nacionales de reducción del riesgo de desastres.</p>	<p>mitigar el cambio climático y la adaptación a él. Resiliencia ante los desastres. Gestión integral de los riesgos de desastre.</p>
<p>11.c Proporcionar apoyo a los países menos adelantados, incluso mediante asistencia financiera y técnica, para que puedan construir edificios sostenibles y resilientes utilizando materiales locales.</p>	<p>11.c.1 Proporción del apoyo financiero a los países menos adelantados que se asigna a la construcción y el reacondicionamiento con materiales locales de edificios sostenibles, resilientes y eficientes en el uso de recursos.</p>	<p>Apoyo a los países menos adelantados, incluso mediante asistencia financiera y técnica, para que puedan construir edificios sostenibles y resilientes utilizando materiales locales.</p>

Fuente: extracto de Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015b).

De las múltiples variables que inciden en el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos, esta propuesta rescata tres de ellas: participación, coordinación y gobernanza, desde la ciencia del Trabajo Social, una profesión que promueve el cambio social, la cohesión y el poder de las personas para que mejoren sus condiciones de vida y afronten los desafíos de la vida: con respeto a la diversidad, responsabilidad colectiva, haciendo efectivos sus derechos humanos y buscando la justicia social.

El ODS 11 enfatiza la participación ciudadana en las ciudades al señalar que se ha de aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países. Sus indicadores son básicos para el bienestar social y para los propósitos de cambio, desarrollo y cohesión social.

Además, el contenido del ODS 11 y sus metas vinculan a al resto de ODS y pone en valor la proximidad de las entidades locales. Durante la tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda (Hábitat III) en 2016, se adoptó la Nueva Agenda Urbana, que proporciona una guía para el desarrollo urbano futuro. En particular, se refiere al ODS 11 y, por lo tanto, destaca aún más el papel de las ciudades para el desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2017). Las ciudades se

convierten así en determinantes en un nuevo mundo crecientemente urbanizado (Glaeser *et al.*, 2021).

Desde lo concreto se gana en cantidad y en calidad de acción y la capacidad de “afinar” en circunstancias diversas aumenta. Es relevante el comprender los espacios y los lugares para configurar de manera diferenciada la cotidianeidad palpable y sencilla, con circunstancias cambiantes. También, huelga decir, que la proximidad propicia los espacios de participación y codecisión (Subirats, 2016). La proximidad posibilita un grado de mayor transparencia y con la descentralización se entiende que “si se parte de los problemas tal como los encontramos en la realidad, la necesidad y la presión para encontrar respuestas más integrales o transversales será mayor” (Subirats, 2021, p. 112).

3.4. Agenda Urbana, participación cívica y trabajo social: el caso de Segovia.

La agenda 2030, la nueva agenda urbana de las Naciones Unidas y la agenda urbana para la Unión Europea buscan la sostenibilidad en las políticas de desarrollo urbano, recurriendo a la participación para diseñar un decálogo de objetivos estratégicos, 30 objetivos estratégicos y 291 líneas de actuación, para que todos los pueblos y ciudades puedan elaborar sus propios planes bajo el triple prisma de la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

La Agenda Urbana Española (2019a), documento estratégico sin carácter normativo, que de conformidad con los criterios establecidos por la Agenda 2030, la Nueva Agenda Urbana de Naciones Unidas y la Agenda Urbana para la Unión Europea persigue el logro de la sostenibilidad en las políticas de desarrollo urbano, se convierte en una oportunidad histórica para aprovechar el papel *clave* de las ciudades.

Aunando “agendas” y la perspectiva del trabajo social en la ciudad de Segovia, el objetivo principal desde nuestro punto de vista es desarrollar estrategias de participación acordes con los ODS y el concreto desarrollar el Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles.

La planificación y gestión urbana se torna relevante a la hora de garantizar ciudades, seguras, resilientes y sostenibles. El desarrollo económico y social resulta complicado sin perjudicar los recursos y la tierra. Para conseguir este ODS se deben fortalecer los servicios públicos como la red de transportes, el acceso a zonas verdes, además de elaborar políticas que regulen el acceso a la vivienda y que presten especial atención a los colectivos más vulnerables como mujeres, niños y niñas, personas mayores o con discapacidad (Naciones Unidas, 2015a).

Según el Gobierno de España (2018), las ciudades que han sufrido procesos de crecimiento disperso y poco planificadas se alejan de la ciudad deseada para este ODS que garantice la seguridad, salubridad y convivencia. Como guía para la consecución la Naciones Unidas presenta la Nueva Agenda Urbana tras la que se desarrolló Agenda Urbana Española, que plantea diversos retos como desequilibrios territoriales e incremento de la pobreza y exclusión en áreas urbanas, especialmente de mujeres. Añadiendo la falta de tradición participativa por parte de la ciudadanía en la planificación urbanística y la necesidad de accesibilidad física e informacional de las ciudades y pueblos (Gobierno de España, 2018). Estos retos resultan relevantes para el trabajo social debido al papel que cumplen como figura de dinamización comunitaria y dan voz a la sociedad civil.

La Junta de Castilla y León (2018) destaca la importancia del acceso a bienes, recursos y actividades, no necesariamente económicos como la cultura, educación, relaciones personales, sin olvidar los efectos medioambientales y en las personas de la contaminación. Por último, el *III Plan Director de Cooperación*

para el Desarrollo 2017-2020, recoge líneas de intervención centradas en las actuaciones preventivas y en brindar herramientas a las comunidades locales que permitan aumentar su resiliencia ante las crisis que garantice mayor seguridad y salud futuras (Junta de Castilla y León, 2018).

En este contexto, nuestra investigación tiene que tomar en consideración los siguientes objetivos:

- Identificar las implicaciones de las directrices de la Agenda 2030 para las ciudades y sus corporaciones locales.
- Recoger las propuestas de acción elaboradas por la Organización de Naciones Unidas, Federación Internacional de Trabajo Social, Gobierno de España, Consejo General de Trabajo Social, y la Junta de Castilla y León que pueden ser aplicables en Segovia.
- Poner en valor la implementación de los ODS en el desarrollo de la práctica de trabajo social.

El proyecto de la Agenda Urbana constituye, además, un método de trabajo y un proceso para todos los actores, públicos y privados, que intervienen en las ciudades y que buscan un desarrollo equitativo, justo y sostenible desde sus distintos campos de actuación. Será imperfecta y requerirá versiones mejoradas a medida que los diferentes actores vayan incorporando procesos y mecanismos de implementación efectiva.

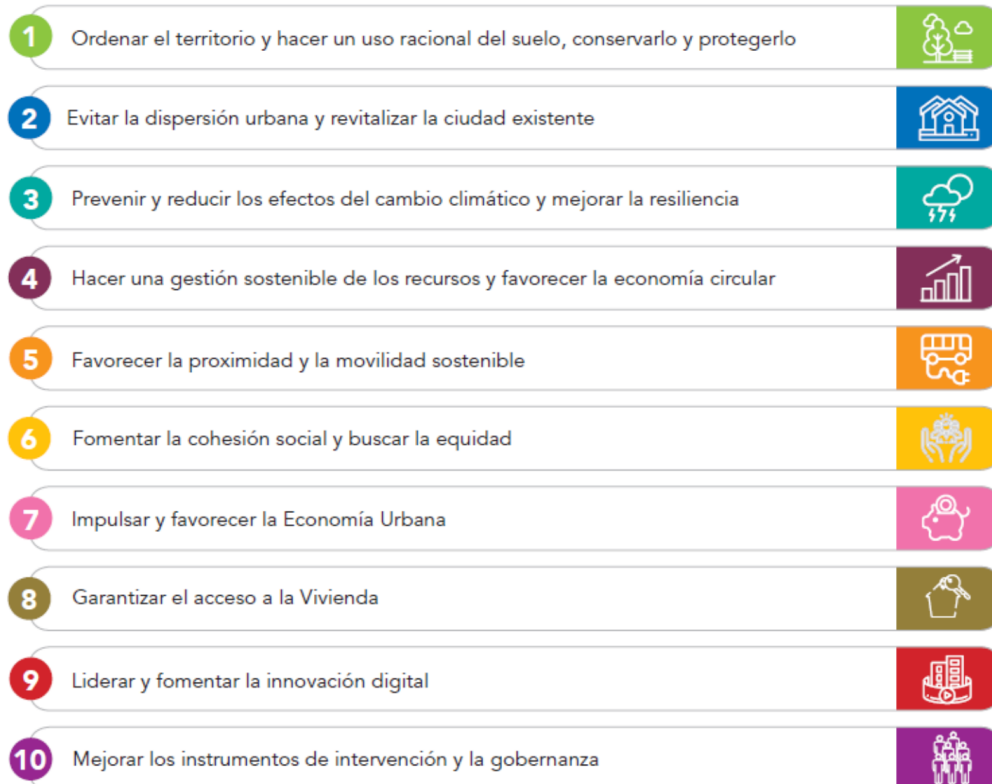
La Agenda Urbana establece como un imperativo repensar la forma en que se planifica, construye el espacio urbano y en ello los procesos participativos con los distintos actores sociales definen el camino para conseguir pueblos y ciudades más humanos.

La Agenda Urbana española (2019a) contiene:

- Un diagnóstico de la realidad urbana y rural.
- Un marco estratégico estructurado en un decálogo de objetivos y posibles líneas de actuación.
- Un sistema de indicadores que permiten realizar la evaluación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos.
- Unas fichas que ilustran cómo pueden elaborarse los planes de acción.
- Un plan de acción para la administración con propuestas concretas.

Los objetivos de la AUE son:

Figura N.º 4. Objetivos de la AUE.



Fuente: Agenda urbana española (2019a).

Estos instrumentos de intervención y gobernanza se dan en el “apartado 10” de la AUE (2019, p.1):

- “Lograr un marco normativo y de planeamiento actualizado, inteligente, flexible y simplificado.
- Asegurar la participación ciudadana, la transparencia y fortalecer la gobernanza multinivel.
- Impulsar la capacitación local y mejorar la financiación.
- Diseñar y poner en marcha campañas de formación y sensibilización en materia urbana. Se desarrollan de una manera transversal siendo todos estos criterios compatibles y coherentes con el cómo proceder en base a una lógica centrada en las personas y la ciudad que acoge en todos los objetivos de la AU”.

A) Planes de acción e inclusión social.

La Nueva Agenda Urbana (Naciones Unidas, 2017) que surgió de la Declaración de Quito, tras la celebración de la Conferencia Habitat III (Unhabitat, 2016), en octubre de 2016 representa un ideal común para lograr un futuro mejor y más sostenible. Joan Clos, secretario general de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible manifiesta (Naciones Unidas, 2017):

“No existe una receta única para mejorar la urbanización y lograr el desarrollo urbano sostenible, pero la Nueva Agenda Urbana proporciona los principios y las prácticas probadas para dar vida a ese ideal, para trasladarlo del papel al mundo real. Que inspire e informe a los encargados de tomar decisiones y a los habitantes urbanos del mundo para que se apropien de nuestro futuro urbano común. En esta coyuntura decisiva de la historia de la humanidad, repensar la forma en

que planificamos, construimos y gestionamos nuestros espacios urbanos no es una opción, sino un imperativo. Nuestro trabajo para alcanzar ese ideal empieza ahora” (p. vi).

A nivel europeo hasta la aprobación de la Agenda Urbana para la Unión Europea (UE) en la firma del Pacto de Ámsterdam, el 30 de mayo de 2016, se desarrolló un proceso con acuerdos como la Carta de Leipzig (Consejo de la Unión Europea, 2007), la Declaración de Marsella (Consejo de la Unión Europea, 2008), la Declaración de Toledo (Presidencia Española, 2010) y la Declaración de Riga (Consejo de la Unión Europea, 2015), que fueron conformando planes de acción que en España se concretan en la Agenda Urbana Española aprobada el 22 de febrero de 2019 por el Consejo de Ministros.

“Para el Plan de Acción de la Agenda 2030, la Agenda Urbana Española es, de hecho, una de sus más relevantes “políticas palanca”, ya que puede desempeñar un papel acelerador de la implementación y el progreso conjunto de los ODS. En ese contexto, comparte protagonismo con otras políticas palanca como el Plan de prevención y erradicación de la pobreza y la exclusión social; la Ley de Cambio Climático y transición energética; la Estrategia de economía circular; la Estrategia digital para una España inteligente; la investigación científica y técnica para los ODS; la Economía Social: Estrategia 2017-2020; el Plan de Gobierno Abierto o la cooperación española al servicio de los ODS” (De la Cruz-Mera, 2019, apartado 2, párrafo 7).

Esta Agenda Urbana Española (2019a) se conforma como un camino, un proceso dinámico que requiere de una permanente actualización y concreción en cada ciudad. De hecho, la Agenda Urbana Española emite un diagnóstico territorial que penetra en el modelo urbano, realizando un análisis de la población y el territorio, la economía y la sociedad, medio ambiente, cambio climático y

energía, movilidad, vivienda, instrumentos de intervención. Son 10 áreas temáticas con sus objetivos como se indica en la figura N.º 5, que adquieren diversos valores e impulsan distintas prioridades de acuerdo con factores como el territorio, el tamaño, densidad de la población, la gobernanza.

Figura N.º 5. Objetivos estratégicos de la AUE.

ÁREAS TEMÁTICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
A.T.1. Territorio, paisaje y biodiversidad.	O.E.1. Hacer un uso racional del suelo, conservarlo y protegerlo.
A.T.2. Modelo de ciudad.	O.E.2. Evitar la dispersión urbana y revitalizar la ciudad existente.
A.T.3. Cambio climático.	O.E.3. Prevenir y reducir los efectos del cambio climático.
A.T.4. Gestión sostenible de los recursos.	O.E.4. Gestionar de forma sostenible los recursos y favorecer la economía circular.
A.T.5. Movilidad y transporte.	O.E.5. Favorecer la proximidad y la movilidad sostenible.
A.T.6. Cohesión social e igualdad de Oportunidades.	O.E.6. Fomentar la cohesión social y buscar la equidad.
A.T.7. Economía urbana.	O.E.7. Impulsar y favorecer la economía urbana.
A.T.8. Vivienda.	O.E.8. Garantizar el acceso a vivienda.
A.T.9. Era digital.	O.E.9. Liderar y fomentar la innovación digital.
A.T.10. Instrumentos.	O.E.10. Mejorar los instrumentos de intervención y la gobernanza.

Fuente: <https://www.coruna.gal/download/1453678838477/Resumen-ejecutivo-Agenda-Urbana-A-Coruna.pdf> (Diapositiva 13)

El marco estratégico incide en 4 de los objetivos del decálogo con aspectos concretos de las problemáticas detectadas y que queremos abordar y son:

Objetivo estratégico 5: Favorecer la proximidad y la movilidad sostenible.

5.1. Favorecer la ciudad de proximidad.

5.2. Potenciar modos de transporte sostenible.

Objetivo estratégico 6: Fomentar la cohesión social y buscar la equidad.

6.1. Reducir el riesgo de pobreza y exclusión social en entornos urbanos desfavorecidos.

6.2. Buscar la igualdad de oportunidades desde una perspectiva de género, edad y discapacidad.

Objetivo estratégico 9: Liderar y fomentar la innovación digital.

9.1. Favorecer la sociedad del conocimiento y avanzar hacia el desarrollo de las ciudades inteligentes (Smart Cities).

9.2. Fomentar la Administración electrónica y reducir la brecha digital.

Objetivo Estratégico 10: Mejorar los instrumentos de intervención y la gobernanza.

10.1. Lograr un marco normativo y de planeamiento actualizado, flexible y simplificado que mejore, también, la gestión.

10.2. Asegurar la participación ciudadana, la transparencia y favorecer la gobernanza multinivel.

10.3. Impulsar la capacitación local y mejorar la financiación.

10.4. Diseñar y poner en marcha campañas de formación y sensibilización en materia urbana, así como de intercambio y difusión de la información.

La Agenda Urbana Española (2019a) aborda también la elaboración de planes de acción que permitan implementarla de forma efectiva, planes que pueden vincularse con iniciativas ya existentes dando un valor añadido global, actualizado y amplio.

La propuesta de acción despliega cinco preguntas (Agenda Urbana Española, 2019c):

“¿Cuál es o cuáles son los problemas que, dentro de su ámbito competencial o de actuación detecta?

¿Qué está haciendo actualmente en relación con dicho problema? y ¿Qué más desea hacer o cree que puede hacer para solucionarlo?

¿Cómo pretende implementar esta acción o acciones y cuál sería el plazo idóneo o el cronograma –a corto, medio o largo plazo- comprometido para ello?

¿Qué otros agentes –públicos y privados- identifica como necesarios participantes en la implementación de cada una de las acciones que ha seleccionado?

¿Cómo piensa realizar el seguimiento y la evaluación de su Plan de Acción?”
(pp. 239-249).

Estas preguntas constatan el carácter dinámico antes mencionado y la afirmación de que la Agenda Urbana Española más que un documento es un método de trabajo y un proceso para la ciudadanía (De la Cruz-Mera, 2019).

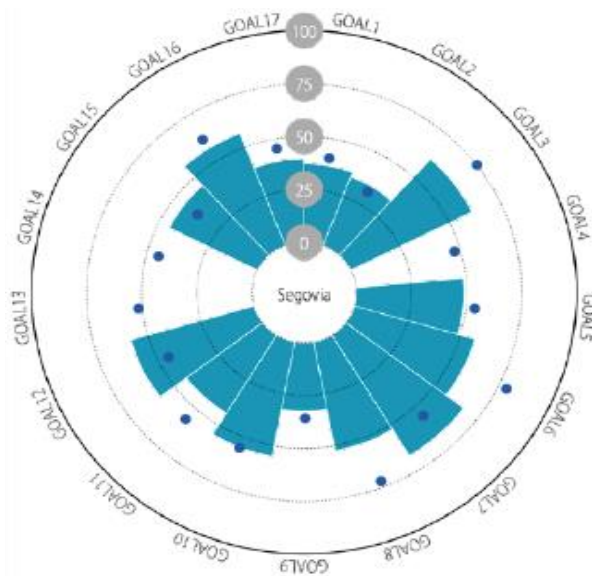
B) Indicadores y sostenibilidad.

Para el análisis de la ciudad de Segovia son de interés los indicadores establecidos por los organismos internacionales, por las agencias nacionales que aportan información general y sectorial y por el trabajo permanente desarrollado a nivel local, en el interés de contribuir a estrategias para lograr ciudades más incluyentes, trabajando por el logro de los ODS y de la agenda urbana.

La Agenda Urbana Española (2019b) ofrece datos descriptivos y la red española para el desarrollo sostenible REDS presenta su informe bianual sobre el grado de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El estudio, titulado “Los ODS en las ciudades españolas”, es la segunda edición de un informe pionero que, desde 2018, mide el rendimiento de los Objetivos de Naciones Unidas a nivel urbano. Con el análisis pormenorizado de 103

municipios de España entre los que se encuentra Segovia, analiza los datos más relevantes sobre la situación de la ciudad de Segovia (Red Española para el desarrollo Sostenible 2020):

Figura N.º 6. Evaluación por objetivo de desarrollo sostenible (Segovia). Gráfico.



Fuente: Red Española para el desarrollo Sostenible (2020, p. 154).

Figura N.º 7. Evaluación por objetivo de desarrollo sostenible (Segovia).



Fuente: Red Española para el desarrollo Sostenible (2020, p. 154).

Y señala los indicadores especificados en cada ODS.

Tabla N.º 5. Indicadores (Segovia).

ODS1 - Fin de la pobreza	Valor	Rango
20:20 ratio	5.43	•
Gasto en servicios de promoción social	79.35	•
Tasa de población en pobreza alta	8.80	•
Tasa pobreza infantil	29.70	•
Tasa de población en riesgo pobreza	18.20	•
ODS2 - Hambre cero		
Agricultura ecológica	0.30	•
Precios de consumo de alimentos	104.94	•
Tasa de empleados en agricultura	-	•
Explotaciones agrarias y forestales	2.25	•
Superficie de cultivos por municipio	49.63	•
ODS3 - Salud y bienestar		
Fertilidad adolescente	0.00	•
Muertes por abuso de alcohol y drogas	1.94	•
Muertes por enfermedad infecciosa del sistema respiratorio	85.15	•
Muertes por hepatitis vírica	0.00	•
Mortalidad infantil	-	•
Muertes por enfermedades no transmisibles	1211.44	•
Muertes prematuras (<65 años)	228.98	*
Muertes por suicidios	7.74	•
Muertes por accidente de tráfico	0.00	•
Muertes por tuberculosis	0.00	•
Muertes por tumores del sistema respiratorio	121.92	•
Esperanza de vida	84.02	•
Muertes por SIDA y VIH	1.94	•
ODS4 - Educación de calidad		
Población matriculada en un título superior	-	•
Gasto en educación	31.59	•
Acceso a servicios en la educación preescolar	-	•
Población con nivel de educación máxima secundaria	-	•
Población con educación máxima de 2. ciclo de secundaria	-	•
Población con nivel de educación terciaria o superior	-	•
ODS5 - Igualdad de género		
Brecha salarial en pensiones	24.88	•
Brecha salarial en asalariados	21.16	•
Violencia y explotación sexual	27.09	•
Violencia de género	130.94	•
Paridad en cargos electos	44.00	•
ODS6 - Agua limpia y saneamiento		
Balance de ingresos y gastos en la gestión de agua	69.04	•

Precio de canon para abastecimiento y saneamiento de agua	0.00 •
Índice de esfuerzo para el pago de abastecimiento de agua	90.57 •
Litros de agua distribuidos por día por habitante	314.48 •
Precio de abastecimiento de agua	13.46 •
Precio de saneamiento de agua	10.05 •

ODS7 - Energía asequible y no contaminante

Reducción del gasto en alumbrado público respecto a 2014	2.20 •
Impacto del gasto en electricidad sobre la renta media por hogar	2.20 •
Energía renovable	58.55 •
Índice de calidad de suministro	0.17 •

ODS8 - trabajo decente y crecimiento económico

Accidentes en el trabajo	4563.10 •
Tasa de desempleo	•
Impacto de la covid19 en el desempleo	29.62 •
Tasa de jóvenes en paro	9.55 •
Parados de larga duración	5.40 •
Índice de dependencia por sector de empleo	•
Tasa de crecimiento anual del PIB real per cápita	2.63 •
Tasa de crecimiento anual de la productividad	2.20 •

ODS9 - Industria, innovación e infraestructura Valor Rango

Índice de penetración 3G y 4G	48.58 •
Índice de penetración de banda ancha	13.90 •
Empleados en Industria	•
Gasto en I+D+I por habitante	1.71 •
Patentes solicitadas	0.00 •
Superficie de suelo prevista para actividades económicas	24.36 •

ODS10 - Reducción de las desigualdades

Población por debajo de la línea de pobreza	13.20 •
Integración de personas con discapacidad en el trabajo	1.46 •
Extranjeros empleados	46.28 •
Índice Gini	0.44 •
Índice de dependencia	54.71 •
Riqueza en el 1% de la población	5.9 •

ODS11 - Ciudades y comunidades sostenibles

NO2	10.00 •
O3	110.00 •
PM10	4.00 •
Días en los que la peor estación supera los límites de PM10	•
Media anual de PM10	14.00 •
Índice de acceso a la vivienda	4.39 •
Plazas en residencias	24.27 •
Resiliencia urbana	11.00 •
Infraestructura de transporte	1.85 •
Vivienda protegida	1.69 •
Vulnerabilidad urbana	19.07 •

ODS12 - Producción y consumo responsables

Reciclaje de plástico y envases	17.97 •
Residuos impropios	16.94 •
Reciclaje de papel	22.10 •
Turismo sostenible	2.83 •
Reciclaje de vidrio	20.47 •

ODS13 - Acción por el clima

Emisiones de CO2 per cápita de edificios e industria	•
Emisiones de CO2 per cápita	•
Emisiones de CO2 per cápita de transporte	•
Pacto de alcaldes	0.00 •

ODS14 - Vida submarina

Banderas azules	•
Calidad de las aguas de baño	•
Suelo construido en la franja costera de los primeros 500 m	•
Dominio público marítimo terrestre protegido	•
Costa y hábitats naturales marinos protegidos	•

ODS15 - Vida de ecosistemas terrestres

Territorio y diversidad de hábitats. Cobertura artificial	5.27 •
Protección territorial de espacios naturales protegidos	7.62 •
Territorio y diversidad de hábitats. Zona forestal	41.60 •
Zonas verdes	2.48 •

ODS16 - Paz, justicia e instituciones sólidas

Tráfico de drogas	19.35 •
Tasa de criminalidad	33.79 •
Tasa de homicidios y asesinatos	1.94 •
Participación electoral	70.77 •
Índice de participación y colaboración ciudadana	5455 •
Solidez y autonomía de la institución municipal	66.07 •
Índice de transparencia	38.46 •
Índice de transparencia económico-financiera	51.85 •
Violencia a menores (0-13 años)	17.78 •

ODS17 - Alianzas para lograr los objetivos

Proyectos de cooperación y desarrollo	1.04 •
Índice de Open data	0.00 •
Redes nacionales para lograr objetivos	66.88 •
Zonas blancas	2.03 •

Fuente: Red Española para el desarrollo Sostenible (2020, p. 154).

Dentro de los indicadores de seguimiento y evaluación la Agenda Urbana Española (AUE) establece tres instrumentos de intervención y gobernanza: Lograr un marco normativo y de planeamiento actualizado, flexible y simplificado que mejore también la gestión; asegurar la participación ciudadana, la

transparencia y favorecer la gobernanza multinivel; e impulsar la capacitación local y mejorar la financiación.

El impacto de los indicadores en la AUE muestra fortalezas y áreas de oportunidad de mejora en cada uno de los objetivos como se indica en la Tabla N.º 6.

Tabla N.º 6. Indicadores de mayor impacto social de la Agenda Urbana en Segovia.

ÁREA URBANA DE SEGOVIA	Superficie total (Km2) 163,59			Viviendas en 2021 28875			Hogares en 2021 21254			Población en 2017 51756			Código INE 40194				
	RANGOS municipios entre 50.000 y 100.000 habitantes			RANGOS municipios de más de 5.000 habitante			Objetivos estratégicos										
	VALOR	Valor 1er cuartil	Valor medio	Valor 3er cuartil	Valor 1er cuartil	Valor medio	Valor 3er cuartil										
D.01. VARIACIÓN DE LA POBLACIÓN 2007-2017 (%)	-7,7	0,6	5,6	13,6	-1,4	4	11,5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.02. TERRITORIO Y DIVERSIDAD DE HABITATS								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.02.a. Superficie de cobertura artificial (%)	5,3	7,3	20	39,2	2,2	7,5	18,6	✓	✓								
D.02.b. Superficie de cultivos (%)	49,6	7,9	23,8	43,8	14,1	35,2	58,3	✓	✓								
D.02.c. Superficie de zona forestal y dehesas (%)	41,6	19,9	33,7	33,7	15,9	38,6	60	✓	✓								
D.03. SUPERFICIE DE EXPLOTACIONES AGRARIAS Y FORESTALES																	
D.03.a. Superficie municipal destinada a explotaciones agrarias y forestales (%)	0,26	0,02	0,11	0,29	0,01	0,11	0,28	✓	✓								
D.03.b. Superficie municipal destinada a explotaciones agrarias y forestales respecto al suelo urbano y urbanizable delimitado de la ciudad (%)	2,25	0,1	0,76	2,44	0,1	1,38	4,85	✓	✓								✓
D.04. SUPERFICIE DE SUELO NO URBANIZABLE (%)	87,9	49,8	72,3	85,1	69,1	86,5	95,1	✓	✓								
D.05. SUPERFICIE VERDE (ha cada 1.000 hab.)	2,5	1,8	2,5	3,8	1,57	2,85	5,67	✓	✓								
D.06. DENSIDAD DE POBLACIÓN EN SUELO URBANO (hab./ha)	56,3	47,9	67,4	88,9	32,5	49	72,4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.07. SUELO URBANO DISCONTINUO (%)	23,2	8,3	24,6	51,5	8,2	24	51,5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.08. DENSIDAD DE VIVIENDA (viv/ha)	31,4	23,1	33,5	44,6	17,2	25,5	37,9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.09. COMPACTIDAD URBANA (m2 v/m2s)	0,73	0,58	0,75	0,88	45	0,64	0,86	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.10. COMPACTIDAD RESIDENCIAL																	
D.10.a. Sup. construida uso residencial (m2 t/m2 s)	0,39	0,36	0,43	0,53	0,28	0,39	0,53	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.10.b. Sup. construida uso residencial (%)	52,9	55,3	61	64,8	56,2	64	71,2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.11. COMPLEJIDAD URBANA								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.12. PARQUES Y EQUIPAMIENTOS DE ZONAS VERDES								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.13. ESPACIO PÚBLICO								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.ST.01. DENSIDAD DE VIVIENDA PREVISTA EN LAS ÁREAS DE SUELO DE DESARROLLO (viv./ha)	20,8	14,8	21,9	29,3	11,8	18,5	27	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.ST.02. ÁREAS DE SUELO DE DESARROLLO (%)	119,8	30,8	53,4	99,4	26,2	51,6	95,6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.ST.03. SUELO URBANIZABLE DELIMITADO (%)	107,8	22,1	47,4	82,2	17,7	40,9	77,7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.ST.04. SUPERFICIE DE SUELO PREVISTO PARA USO RESIDENCIAL (%)	85,6	17,5	33,8	53,6	13,7	28,2	55	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.ST.05. SUPERFICIE DE SUELO PREVISTO PARA ACTIVIDADES ECONÓMICAS (%)	24,4	4,5	13,2	26,1	7	17	37,4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.14. ANTIGÜEDAD DEL PARQUE EDIFICATORIO	78,1	57,9	67,8	73,2	58,2	67,7	74,1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.15. CONSUMO DE AGUA								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.16. CALIDAD DEL SILENCIO								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.17. SUPERFICIE DE INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE Y MOVILIDAD																	
D.17.a. Superficie infraestructuras de transporte (ha)	302,6	103,4	181,2	307,8	32,1	70,2	151,6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.17.b. Superficie infraestructuras de transporte (%)	1,8	1,4	2,2	4,5	0,63	1,33	2,5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.18. ÍNDICE DE MOTORIZACIÓN																	
D.18.a. Vehículos domiciliados cada 1.000 habitantes	546	508,9	537,6	567,6	512,6	552,5	601,1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.18.b. Porcentaje de turismos (%)	75,8	70,5	73,5	75,8	67	70,9	74,4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.18.c. Porcentaje de motocicletas (%)	7,3	7,3	9,2	12,7	69,7	8,5	10,8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.18.d. Antigüedad del parque de vehículos								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.19. DENSIDAD DE LÍNEAS DE AUTOBÚS Y MODOS FERROVIARIOS								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.20. ACCESIBILIDAD A LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.21. DOTACIÓN DE VÍAS CICLISTAS								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.22. ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN																	
D.22.a. Índice de envejecimiento de la población (%)	22,5	13,5	16,1	19,7	14,6	17,4	20,2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.22.b. Índice de senectud de la población (%)	25,3	12,9	14,8	19,5	14,5	17,6	21,3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.23. POBLACIÓN EXTRANJERA (%)	10,3	5,2	8,9	15,5	3,4	6,6	11,9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.24. ÍNDICE DE DEPENDENCIA																	
D.24.a. Índice de dependencia total (%)	54,7	46,4	48,7	52	46,6	49,7	53,5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.24.b. Índice de dependencia infantil (%)	19,9	21,9	48,7	26,3	21	23,5	26	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.24.c. Índice de dependencia de mayores (%)	35,4	20,1	23,4	30,6	21,7	26,5	31,4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D.25. PORCENTAJE DE PERSONAS CON ACCESO A LOS SERVICIOS SOCIALES																	

La Nueva Agenda Urbana busca ciudades más compactas que reduzcan los problemas de movilidad, ya que ciudades menos densas aumentan el coste, el tiempo de desplazamiento y la contaminación. Los espacios públicos tienen que ser seguros, accesibles, amigables con las familias, que promuevan las interacciones sociales, la participación política y la expresión cultural. La accesibilidad debe ser una característica básica en la ciudad. El decrecimiento de la población, señalado anteriormente, unido al gran número de viviendas antiguas (78.1) y su precio de mercado contribuye a que un 11.1% de viviendas estén vacías.

La economía de la ciudad principalmente está centrada en el turismo, que potencia la hostelería y otros sectores que favorecen el desarrollo económico por parte de los visitantes, por lo cual el 89.7 de la economía corresponde al sector servicios. La construcción, industria y agricultura tienen una importancia marginal. La tasa de paro es de 9.4, el porcentaje de paro femenino es de 53.6, lo que indica que posiblemente su trabajo se desarrolle más en el ámbito doméstico o en la economía informal.

3.5. Metodología.

Analizar aplicando el método científico requiere de conocer un problema, plantear una hipótesis y diseñar una metodología, comprobar los resultados y establecer conclusiones. Dentro del trabajo social, la reflexión sobre su condición científica, sobre las metodologías cuantitativas y cualitativas aplicadas a su objeto de estudio, y sobre otros métodos de investigación e intervención como la Intervención Acción Participativa (IAP), es ya parte de la historia de la disciplina (López-Peláez y Marcuello, 2019). La elaboración de indicadores, la obtención de datos primarios, la explotación estadística de los mismos mediante técnicas cuantitativas, y el análisis de los discursos mediante la metodología cualitativa, están presentes en las investigaciones en trabajo social (los doctorados en

trabajo social son relativamente recientes en España, pero no así en Estados Unidos de América, con programas de doctorado en trabajo social desde la primera mitad del siglo XX).

El análisis de la realidad mediante métodos y técnicas de investigación social, presenta en el libro de García Ferrando *et al.* (2016) los principios básicos del conocimiento científico: el pluralismo metodológico y cognitivo, la búsqueda del equilibrio entre las técnicas cualitativas y las cuantitativas, y la premisa de que el rigor epistemológico y el manejo adecuado de las técnicas es fundamental para la ciencia social.

El esfuerzo en el rigor aproximativo, la exigencia de método científico, el diagnóstico y la intervención, disipan el riesgo de caer en el realismo ingenuo o el relativismo moral (Del Fresno y Hernández-Echegaray, 2019) y aporta herramientas imprescindibles en el análisis de la realidad social ampliando siempre horizontes con perspectivas no consideradas hasta fechas recientes como la perspectiva de género, la investigación-acción participativa o herramientas y canales comunicativos impensables hace años como el espacio digital y las redes sociales.

Si el análisis de la realidad social consta de tres partes: El diseño de la investigación social, su articulación, y la obtención de datos. En esta última parte la entrevista abierta y el grupo de discusión han sido herramientas prácticas fundamentales, y los objetivos de la investigación social concreta son los que han guiado todo el proceso de trabajo. En este sentido el PROYECTO PACT, *Pro Active Case-based Targeted model* (Junta de Castilla y León, 2014), proyecto experimental, seleccionado por la Comisión Europea (Grant Agreement VS/2015/0211) y desarrollado en Castilla y León, dirigido a investigar y desarrollar soluciones innovadoras a la inclusión social en los planos organizativo, metodológico y tecnológico en los servicios sociales, ha sido un

referente al desarrollar un modelo de intervención cualificante identificando las oportunidades y capacidades desde un enfoque apreciativo. Su visión proactiva y preventiva incorpora esa capacidad de anticipación a través del análisis y permite adelantarse a los problemas evitando el tener que reparar preparándose previamente a través de la co-creación, en nuestro caso entre académicos, agentes del sistema público y ciudadanía (Pelta y López-Peláez, 2021).

Medir el papel de las políticas y los efectos de la participación tanto en su dimensión social como afectiva, evaluar el impacto de la pandemia y los cambios acontecidos con la implementación tecnológica, contribuir a aplicar medidas y recomendaciones para favorecer la participación, la reducción de la desigualdad en la participación y el bienestar de la ciudadanía, futuras líneas de investigación, dar continuidad a la exploración de base de datos y la realización de nuevas encuestas, etc.; descubre limitaciones, carencias de estadísticas adecuadas, carencias de paneles longitudinales cuantitativos y cualitativos, etc., para hacer un necesario seguimiento de la complejidad e incertidumbre que caracteriza el curso de la vida.

Nuestro diseño metodológico, dentro de lo que es adecuado en una tesis doctoral industrial, es el siguiente:

1. Estado de la cuestión y construcción del modelo de análisis. Capítulo 1.
2. Análisis del bienestar en el contexto social, políticas públicas y participación. Capítulo 2.
3. Análisis exploratorio, descriptivo y explicativo de la participación (en términos de bienestar y de privación/insatisfacción). Capítulo 3.
4. Análisis cualitativo sobre la participación. Capítulo 4.
5. Transferencia de resultados. Capítulo 5.

Y todo ello en consonancia con el Objetivo 10.2: “Asegurar la participación ciudadana, la transparencia y favorecer la gobernanza multinivel”, garantizando un procedimiento participativo abierto a toda la ciudadanía.

A) Reflexiones previas para aproximarnos al objeto de estudio

El poder realizar una tesis industrial en el marco académico de la UNED y el contexto del Ayuntamiento de Segovia facilita el aunar esfuerzos y relacionar el pensar con el hacer de una manera sentida dando coherencia a ese quehacer.

A la teoría, Aristóteles opuso la acción bajo la forma de praxis y de poiesis. Mientras que la poiesis (ποίησις) es la producción o fabricación de una cosa diferente al sujeto que lo produce, la praxis (πρᾶξις) es una acción inmanente en la que el fin de la acción es la misma actividad (Aristóteles, 2011). Arendt y Habermas convierten el concepto de acción (praxis) en el núcleo de sus respectivas teorías. Arendt habla de acción concertada, y Habermas inspirándose en Arendt, tal como reconoce al mismo, de acción comunicativa. No cabe duda de que la distinción entre poiesis y praxis ha servido muy bien para mostrar la excelencia de la praxis, entendida como el actuar intersubjetivo, con respecto a la poiesis, entendida como acción instrumental. Esquirol (2021), se percató de lo oportuno que es reformular la poiesis como “ese concepto extenso capaz de ensalzar el hacer de verdad como la suma del buen hacer y del hacer el bien (del buen obrar y del obrar bien)” (p.87).

El método, como camino de procesos inteligentes (Innerarity, 2011), conduce a ciertos objetivos a través de estrategias de acción. Como estructura lógica existe una fase de conocimiento, una de reflexión teórica y otra de acción transformadora, secuencia que, sin embargo, tiene interconexiones, procesos en espiral, en los que se avanza y retrocede porque la prioridad no es la teorización por sí misma, sino una contribución al cambio y una teoría de la práctica, donde

la transformación para el bien común sea la fuente generadora de teoría. A su vez esta conduce a una práctica en interacciones, ni contrapuestas ni yuxtapuestas, complejas. El objetivo de esa práctica es mejorar los procesos que contribuyan a lograr sociedades más prósperas, justas, inclusivas, seguras, resilientes y ambientalmente sostenibles y en concreto hacerlo posible en Segovia.

A pesar de la percepción de libertad por parte de la ciudadanía puede que estemos reproduciendo estructuras pretéritas y si no hay verdadera igualdad de oportunidades en la participación social de la ciudadanía, se puede caer en una lógica meritocrática que con una estructura de reproducción pasada dificulte precisamente esa igualdad de oportunidades. Sabiendo que el índice de bienestar subjetivo, el bienestar de las personas tiene correlación directa con la participación, ser partícipe y sentirse parte, y una persona es más feliz cuanto menos solitaria se siente, cuanto más participa en la comunidad. En esa apuesta por no dejar a nadie atrás lo primero que se hace es ver cómo se interpreta el concepto de igualdad de oportunidades de cara la participación y cómo se crean las condiciones estructurales de la reproducción de pautas participativas o se generan nuevas dinámicas para facilitar dicha participación a las personas que no la realizan habitualmente. Es importante también analizar qué papel juega la educación y la comunicación en esas trayectorias participativas o no participativas de las personas.

La práctica de la participación se asocia con la práctica antropológica de ser capaz de lidiar entre la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad (Weber, 1917). Existe una honestidad en el profesional vocacional y científica para reconocer nuestras formas de acercarnos a la realidad con nuestras valoraciones y la ideología en la práctica científica en la que es imposible inhibirse de la vocación. En la actualidad el científico ha de producir datos objetivos y a la vez transmitir conocimientos objetivos y las representaciones

culturales del otro sin convertirse en nativo, sin la dialéctica entre la vocación y la profesión (Geertz, 1980).

La tesis industrial se basa en el desarrollo de herramientas y estrategias y en un análisis empírico que hace un análisis de las características demográficas, individuales, sociales, pero también se valora la satisfacción las habilidades cognitivas, emocionales, sociales, los logros, los fracasos y los resultados de las transiciones de la participación ciudadana. Así nos encontramos ante el dilema de la objetividad – subjetividad.

La creatividad científica de Habermas (1988) plantea la posibilidad de ser objetivo sin ser neutral ¿Cómo? no solo importa lo que se dice sino en el contexto en el que se dice: teoría de la acción comunicativa. A través de una lógica comprensiva la realidad social es una suma de los sucesos que discurren a modo de intersubjetividad (Habermas, 1988). Podríamos argumentar el falsacionismo de Popper (2007) autor que señala que una buena metodología consiste más en plantear problemas que el recopilar observaciones. O hablar del paradigma de la *multirealidad* que se nutre del conocimiento de la realidad social no solo con los resultados obtenidos en el laboratorio sino a través de la exploración de otras vías de expresión cultural, como el cine, la literatura que interconectan los mecanismos sociales inaccesibles a través la investigación (Moreno, 2021).

Sobre el método de la ciencia, como es evidente con todo lo expuesto anteriormente, que es sólo una pequeña muestra, la aproximación a la investigación genera un fuerte debate que no puede ser objeto de esta tesis, porque para hablar de la forma de acceso al conocimiento de la realidad social, tenemos polos que surgen ya en la antigüedad clásica con Aristóteles y Platón, llegando a las teorías sociológicas que van desde los enfoques de las estructuras y los sistemas, estructuralismo, funcionalismo, posturas que van desde el falsacionismo hasta el positivismo, y las teorías contemporáneas como

el constructivismo, la microsociología y en el ámbito propio trabajo social la investigación acción participativa, los procesos participativos e interaccionismo simbólico, el debate sobre el *postestructuralismo*, todo el debate sobre la relectura y el análisis del conocimiento científico no solo de lo de que se produce, sino de la misión que implica, por ejemplo, en el ámbito de la visibilización tenemos desde los enfoques que se centran en la explicación de la realidad, a los enfoques vinculados a los procesos liberadores descolonizadores, todas las teorías de género, etc.

Por si no fuera suficiente, Netto, uno de los principales y más influyentes autores marxistas del movimiento de reconceptualización del Servicio Social en la década de los años setenta y con significativa influencia en América Latina, realiza análisis marcados por una perspectiva crítica de cariz ontológica, con inspiración lukacsiana y marxiana. Se opone al sociologismo y al cientifismo de cuño positivista, donde destaca el conocimiento complejo que forman la realidad social y reclama de hecho un análisis sistemático, pero jamás un sistema, jamás un modelo o “forma metodológica”, constituido a partir de la (simple) “investigación de las regularidades” o “reiteratividades de los fenómenos” que según el conduce a la pos-modernidad carente de determinaciones ontológicas en una vida donde ya no hay realidad sino interpretación de la misma de manera fragmentada (Netto, 1992), oponiéndose a su vez también a todas las formas de expresión del irracionalismo, por lo que podríamos estar en un debate casi infinito.

Si acaso mencionar las epistemologías del sur, que al exponer aprendizajes globales De Sousa y Aguiló (2019) defienden la necesidad de un cambio epistemológico capaz de inscribir imaginarios y horizontes civilizatorios alternativos al capitalismo, el colonialismo, el heteropatriarcado y el individualismo señalando caminos y aprendizajes globales que nos interpelan e incitan a descolonizar, desmercantilizar y despatriarcalizar el conocimiento y la

sociedad, y ponen en práctica otra visión de Europa y el mundo. Se fundamenta en los derechos humanos, hace frente a demandas y necesidades de la ciudadanía, genera conocimiento y metodologías de intervención fruto de esa interacción con las personas, es reflexivo y cuestiona el poder establecido y se vincula en una relación tensa entre la administración y las políticas sociales (López-Peláez y Marcuello, 2019). Las epistemologías del Sur constituyen también un horizonte hermenéutico (De Sousa y Sena, 2019). La diversidad de las luchas por la dignidad, que reúne 21 artículos de investigadores como resultado del diálogo intercultural, intercambio simétrico, saber compartido y aprendizaje mutuo promovido por el proyecto ALICE (Interreg Atlantic Area, 2017) constata que los discursos hegemónicos de los derechos humanos como lenguaje de la dignidad humana conviven con la realidad contraria: que la mayoría de la población mundial no es sujeto de derechos humanos, sino, a lo sumo, solo objeto de sus discursos, e invitan a descubrir que “otro mundo es posible” (Tamayo, 2020, párrafo 14).

B) El proceso aplicado: realismo crítico y participación.

En todo caso, toda esta amplísima literatura (no es nuestro objeto abarcarla al ser nuestra tesis una tesis industrial) se basa en un supuesto básico, aceptado por el investigador: el conocimiento se puede formular, es eficaz y se puede transferir. Porque es eficaz y se puede transferir y se puede formular el Ayuntamiento de Segovia y la UNED acuerdan esta tesis que es industrial porque está buscando una practicidad, una transferencia directa de conocimiento para la intervención social.

Lo que es importante resaltar en esta tesis industrial es que el enfoque de la misma va unido al ámbito de transferencia. La transferencia por definición lo que implica es una correlación entre la validez del conocimiento científico y la traslación a la empresa (en este caso administración local) y por eso es

transferencia y la tesis, al realizarla, se maneja dentro del ámbito de una teoría, que sin discutir otras como las constructivistas o las ciencias de la complejidad, qué es el realismo científico-crítico (Longhoffer y Floersch, 2012).

El realismo científico-crítico confluye en el trabajo social, entre el paradigma positivista más propio de las ciencias naturales y el constructivista dominante en las ciencias sociales, y a la vez explora espacios paradigmáticos comunes donde desarrolla un enfoque inter y transdisciplinar y conocimientos epistemológicos novedosos que proporcionan elementos que sirven para trabajar la participación, revisando las diferentes propuestas y tipologías pretéritas y ampliar el horizonte con un nuevo saber.

Si algo ha evidenciado este tiempo que vivimos es que somos seres interdependientes y esa interdependencia se concreta en el vínculo que se genera, a través de la comprensión, a través de la relación, y ahí hay que ahondar en el realismo crítico que describen de manera magistral Antonio López y Chaime Marcuello (2019) en la introducción del libro *La ciencia del trabajo social* indican:

1. La realidad es como es.
2. Nuestra intervención transforma la realidad.
3. El conocimiento científico se transmite.

Desde esta visión, dentro del ámbito de trabajo social, el punto de partida sería un enfoque más apegado a que la realidad, que puede ser conocida y por eso se puede transferir conocimiento, que no se limita solamente a lo objetivable. Y también es muy importante dinamizarlo y en este sentido también dentro de este realismo crítico la tesis se acerca a la revisión más crítica porque introduce como elemento básico la propia percepción del funcionario, del experto y de la

ciudadanía que participa y que ampliar el ámbito del co-diseño, generando un nuevo contexto abriendo paso a nuevas oportunidades de acción.

En cualquier caso, se da la controversia paradigmática en las ciencias sociales y ni la ciencia, ni el método, ni la técnica son neutrales y el conocimiento que generamos está conformado por valores y persigue objetivos que moldean la acción de la comunidad científica, como los 12 Grandes Retos adoptados por la academia estadounidense de trabajo social y bienestar social (AASWSW, 2021) o los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El “realismo crítico”, sin olvidar otras perspectivas teóricas como las constructivistas o las ciencias de la complejidad, es un paradigma que hace posible la fundamentación científica a la vez que toma en consideración su condición de producto social, lo cual es una condición de todas las ciencias sociales actuales, pero es el trabajo social, cuestionado antaño, un saber acostumbrado a producir conocimiento desde la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad a la vez que está en continuo contacto con la realidad *superdiversa*.

El trabajo social interviene en realidades cambiantes en las cuáles las estrategias diseñadas en el tránsito de planeación a la acción pueden ser obsoletas y su valor en las prioridades del contexto a intervención son relativas. Como afirma Bachelard (1971) "Lo real nunca es lo que uno podría creer, pero siempre es lo que uno debería haber pensado" (p. 165). Uno de los dos primeros obstáculos epistemológicos que se coloca el trabajo social es el hecho de que el profesional suele dar una opinión previa sobre el problema y / o la situación en estudio, sin analizarlo primero en su dimensión abstracta, para cuestionarlo y deconstruirlo allí. “Frente a la realidad, lo que se piensa saber eclipsa claramente lo que se debe conocer” (Bachelard, 1971, p.166). Un segundo obstáculo es la casi ausencia de pensamiento crítico en el ejercicio de la actividad profesional de los

trabajadores sociales, lo que conduce a la creación de rutinas de prácticas que no siguen la evolución de los problemas y no generan respuestas innovadoras a las necesidades sociales (Ferreira, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior

“En el Trabajo Social no podemos depender sólo de lo que nos gusta, de nuestras aficiones o sensibilidad. Ni de nuestras buenas intenciones, ni de la ideología o los sesgos [...] No podemos basarnos en un “buenismo” académico y profesional, que identifica nuestras emociones y nuestros sentimientos con la verdad, sin una reflexión crítica sobre nuestros condicionamientos previos. Necesitamos métodos y técnicas que nos permitan una descripción adecuada de la realidad y de cómo la conocemos. A partir de ahí, con la ciencia del trabajo social como recurso básico de nuestra profesión, con la ciencia “bajo el brazo”, avanzaremos en el diagnóstico, la intervención y la evaluación” (López-Peláez y Marcuello, 2019, p. 11).

C) El conocimiento de la situación inicial a partir del análisis cualitativo.

Para participar, desde nuestro punto de vista es importante analizar el discurso de los actores implicados, puesto que nuestro objetivo es diseñar estrategias que favorezcan la participación. Por eso hemos diseñado una investigación basada en entrevistas y reuniones de expertos. Se trata de una investigación que pretende ser exploratoria, descriptiva y explicativa, intentando lograr encontrar estrategias en torno a un fenómeno muy concreto: La Participación Ciudadana.

Durante los últimos años, (Acebes y Delgado, 2016) desde el trabajo social, hemos pasado por etapas primero narrativa, donde se precisaba de un reconocimiento, una identidad y un relato de la acción participativa.

Particularismo. Posteriormente se dio una fase normativa, donde se justificó, fundamentó el objeto y objetivo la misma. Universalismo. Para dar paso posteriormente a una etapa procedimental, donde la legitimación ya no es sólo formal.

Para el conocimiento de la realidad elegimos una estrategia bajo un enfoque hermenéutico e interpretativo, como vía de reflexión para comprender los fenómenos sociales, lo que requiere leer el discurso y otros elementos subjetivos para intentar entenderlos. Para Creswell (1998) algunas alternativas para los estudios bajo este enfoque son los estudios de caso, la teoría fundamentada, la fenomenología, la etnografía y la biografía.

La teoría fundamentada es definida por Strauss y Corbin (2002) como un método de análisis cualitativo de los textos escritos, obtenidos como resultado de entrevistas en profundidad o semiestructuradas. Se utilizan también observaciones directas que pueden ser registradas en video o en fotografía y que, en cualquier caso, deben tener un registro escrito. Esta definición indica que la teoría fundada tiene un énfasis especial en el procedimiento, tanto en el proceso de obtención de los datos como en su codificación en palabras de los incidentes recogidos en el proceso. Esta codificación en palabras claves permite posteriormente agrupar los datos en categorías, conceptos o constructos para establecer semejanzas y diferencias entre las categorías identificadas. (...) la metodología de la teoría fundada tiene un parentesco estrecho con la fenomenología, que pone entre paréntesis (*epokhé*) la carga del sujeto para dejar que la cosa hable (Ángel, 2011, p.7).

Para el conocimiento de la situación inicial se seleccionó un período de 20 años, de 2001 a 2020 para identificar históricamente sujetos, modalidades y propósitos de la participación ciudadana, pero se enfrentó la dificultad de situar con

precisión en el tiempo, los informantes hablan de un antes no situado y un después que corresponde a un período actual o de pocos años menos.

El método es descriptivo ya que caracteriza una realidad, se conocen las variables y categorías en un corte en el tiempo, permitiendo obtener el conocimiento de la situación, en este caso, la inicial, sin todavía introducir variables que busquen modificarlas de manera intencionada y controlada (Horton y Hunt, 2003), y también es cualitativo, al utilizar técnicas cuya base es la subjetividad, la percepción de sí mismo y de la acción de las personas, a través del discurso y actitudes de informantes clave. La sistematización de experiencias (Jara, 2018) se confirma, así como fuente de evaluación y de investigación, generando conocimiento que emana de la práctica y que pone en valor el protagonismo de todos los participantes en el proceso vivido (Barnechea y Morgan, 2010).

Las fuentes de información para el diagnóstico son de tipo primario, de observación directa ahí en cada barrio de la ciudad, e indirecta al acudir a informantes clave de la localidad y de expertos externos en participación; los datos obtenidos también son de tipo secundario y terciario, al obtener información, además, de la consulta documental de estadísticas y estudios del municipio de Segovia, de la comunidad autónoma de Castilla y León y de España.

Existe un debate que cuestiona a los paradigmas positivista e interpretativo, que señala desventajas de cada uno, por lo que esta etapa de diagnóstico trata de integrar ambos enfoques considerando como Ibáñez (en Rubio y Varas, 2004) que cada perspectiva es adecuada para estudiar unos aspectos de la realidad, pero no otros. Para Rubio y Varas, (2004) los estudios positivistas buscan el conocimiento de la realidad objetiva, el uso del procesamiento estadístico para obtener inferencias, que los resultados sean útiles y se puedan obtener

propuestas de intervención operables en el futuro; los post-positivistas incorporan al realismo el componente crítico.

El primer dilema metodológico de los estudios con componente social es el enfrentamiento de los paradigmas cuantitativo y cualitativo, que “limita las posibilidades de la ciencia para alcanzar descripciones o cuantificaciones, comprensiones o explicaciones, críticas o legitimaciones válidas, precisas y fiables de la realidad social” (Rubio y Varas, p.17), por lo cual es necesario realizar una integración coherente de los métodos a través de estrategias como complementación, combinación y triangulación. La complementación aporta una doble perspectiva de la realidad, la combinación integra un método en el otro de manera subsidiaria; la triangulación utiliza ambas orientaciones para el estudio de un idéntico aspecto de la realidad.

El paradigma hermenéutico o interpretativo desentraña el significado de lo comunicado, el sentido de las cosas o la intencionalidad de los hechos (Rubio y Varas, 2004), es ontológicamente constructivista ya que entiende la realidad como un producto construido socialmente. La objetividad depende de la capacidad de ponerse en el lugar del otro, del actor social implicado, buscando más que una generalización, una comprensión holística. Las técnicas cualitativas como los grupos de discusión, las entrevistas en profundidad y aquellas técnicas que se sustentan en el análisis del discurso, es decir, que son relativas a una función expresiva y metalingüística, se ubican en esta perspectiva.

Taylor y Bogdan (citado en Álvarez y Jurgenson, 2003) consideran 10 características de la investigación cualitativa: es inductiva, holística, interactúa con los informantes de un modo natural, trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, aparta las propias creencias, perspectivas y presuposiciones, considera valiosas todas las perspectivas, sus métodos son humanistas, dan gran importancia a la validez interna, todos los

escenarios y personas son dignos de estudio y hacen de la ciencia un arte al constituirse como artífices al crear sus métodos.

No se puede pretender cumplir con los objetivos de la agenda urbana y los ODS desde el municipio sin ese contacto permanente y personal con informantes clave, además de la observación de dimensiones diferentes de la vida personal y comunitaria, bajo la lógica de los principios y funciones del trabajo social y con el objetivo de lograr mejores condiciones de vida y una mayor realización personal y cívica, cubriendo necesidades y compartiendo responsabilidades.

Fernando Pessoa (2002) afirmaba que “los campos son más verdes en el decirlos que en su verdor” (p.37) y quizás nuestra vida también sea tanto o más lo que narramos y cómo lo sentimos que lo que sucede. Las disciplinas y profesiones con “sentido”, entendiendo por sentido el significado de que, con su acción, pretenden mejorar la realidad social dada, utilizan el lenguaje como el instrumento fundamental en su trabajo y el conocimiento de la realidad obtenido para este trabajo va a experimentar ese diálogo, obtener esa narración para encontrar cómo “siente” Segovia a la participación ciudadana, para darle sentido a través de la acción desde el trabajo social.

A la par que se analizan las fuentes documentales, se obtuvieron discursos de personal que trabaja en el ayuntamiento de Segovia, ciudadanía implicada en procesos de participación convocados por el municipio y organizamos un curso “Camino hacia una mejor participación ciudadana. Estrategia ciudadana de Segovia 2030” (López-Peláez, 2020c), del cual se obtuvieron aportes de expertos en diversas áreas al conformar un ámbito de reflexión interdisciplinar sobre la participación ciudadana, con el objetivo práctico de fortalecer la participación como elemento clave en la redefinición continua de la ciudad.

Ciudadanos, profesionales y académicos aportaron miradas diversas, desde dentro y fuera, desde la cotidianidad y desde las ciencias, desde la práctica al pie de calle, en Segovia, y desde los análisis estratégicos de lo que se hace a nivel internacional.

Los criterios de inclusión para el estudio, dado que es una tesis industrial, fueron el de seleccionar para las entrevistas al núcleo de las personas que más conocimiento tienen sobre el tema a tratar, tanto por su implicación con el Ayuntamiento de Segovia, como académicos vinculados con la participación en la administración local.

En el caso de los profesionales y de la ciudadanía: Formar parte de la plantilla del departamento de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Segovia, o haber colaborado en alguno de los proyectos de participación coordinados por el Ayuntamiento. Anonimizadas del siguiente modo: (E 1, E 2, E 3, E 4, E 5, E 6). Número de personas entrevistadas 6.

En el caso de los académicos, seleccionamos expertos en cuatro ámbitos relevantes, que han colaborado con proyectos en la ciudad: Participación y urbanismo (A 1), Estrategias de participación (A 2), Presupuestos participativos (A 3) y participación en la Administración Local (A 4). Número de personas entrevistadas 4.

Cada aporte, en su singularidad, con las diversas maneras de percibir la realidad, es valorado en diversas categorizaciones.

El análisis cualitativo del discurso se realizó a través del siguiente proceso:

- 1.- Diseño metodológico.
- 2.- Realización de entrevistas.

- 3.- Realización de evento formativo.
- 4.- Elaboración del plan de análisis.
- 5.- Categorización del discurso.
- 6.- Obtención de segmentos de discurso correspondientes a cada categoría.
- 7.- Obtención de segmentos de discurso organizados por categoría.
- 8.- Elaboración de gráficos.
- 9.- Análisis.
- 10.- Identificación de elementos clave para la propuesta de innovación de la participación ciudadana en Segovia.

Se realizaron entrevistas a informantes clave a fin de realizar un “constructo” con enfoque cuantitativo, aportando una serie de datos, pero sobre todo cualitativo, sobre la realidad de la coordinación, participación y gobernanza en Segovia. (Anexo N.º 2).

Con todo lo anterior, y con la certeza de que en este momento los diseños metodológicos son más flexibles y abiertos en su estructura y que es tiempo de estrategias de acción, el doctorando se basará en la investigación etnográfica (análisis de la realidad: trabajo en grupo, entrevistas, talleres, sesiones, etc.) buscando el comprender y explicar el hacer de los trabajadores sociales con respecto a la coordinación, participación y gobernanza con el objetivo de lograr mejores condiciones de vida y una mayor realización personal y cívica, cubriendo necesidades y compartiendo responsabilidades.

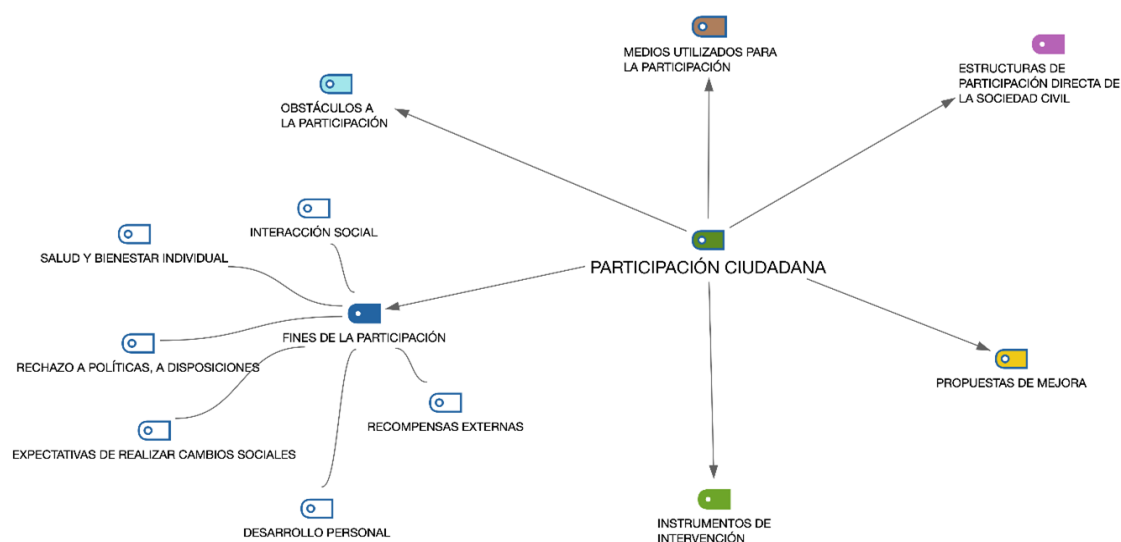
No ajeno a la realidad que ha supuesto la COVID-19 se han realizado las adecuaciones precisas para poder abordar las tareas de la mejor forma posible. El hecho de trabajar en procesos en los que a través del trabajo social digital se analizaba la reinención de lo comunitario constató el que la ciudadanía y los trabajadores sociales han tenido que reinventarse a velocidades de vértigo en un escenario de incertidumbre durante este tiempo.

Uno de los ejemplos del trabajo de análisis de la realidad con dispositivos tecnológicos son los procesos de análisis cualitativo de los datos asistido por computadora (Cisneros, 2011), en este caso se utilizó el software MAXQDA 20 (VERBI Software, 2019), tanto para la identificación de categorías en el discurso como para observar las coincidencias, los intereses, las regularidades, las diferencias; el discurso de quien vive los procesos de participación y de quien además de estudiarlo realiza análisis comparado y plantea propuestas.

Se realizó una pre categorización, que fue ampliándose a medida que se analizaba el discurso. La figura N.º 8 muestra la estructura general de las categorías iniciales que responden a preguntas como las siguientes:

¿Qué es la participación ciudadana? ¿Cuáles son sus fines? ¿Qué elementos la caracterizan? ¿Qué medios se utilizan para promoverla? ¿Qué instrumentos se aplican? ¿Cuáles son las estructuras de que disponen los ciudadanos para la participación? ¿Qué obstáculos la inhiben? ¿Qué se propone para eliminar los obstáculos y estimular una participación para el bien común?

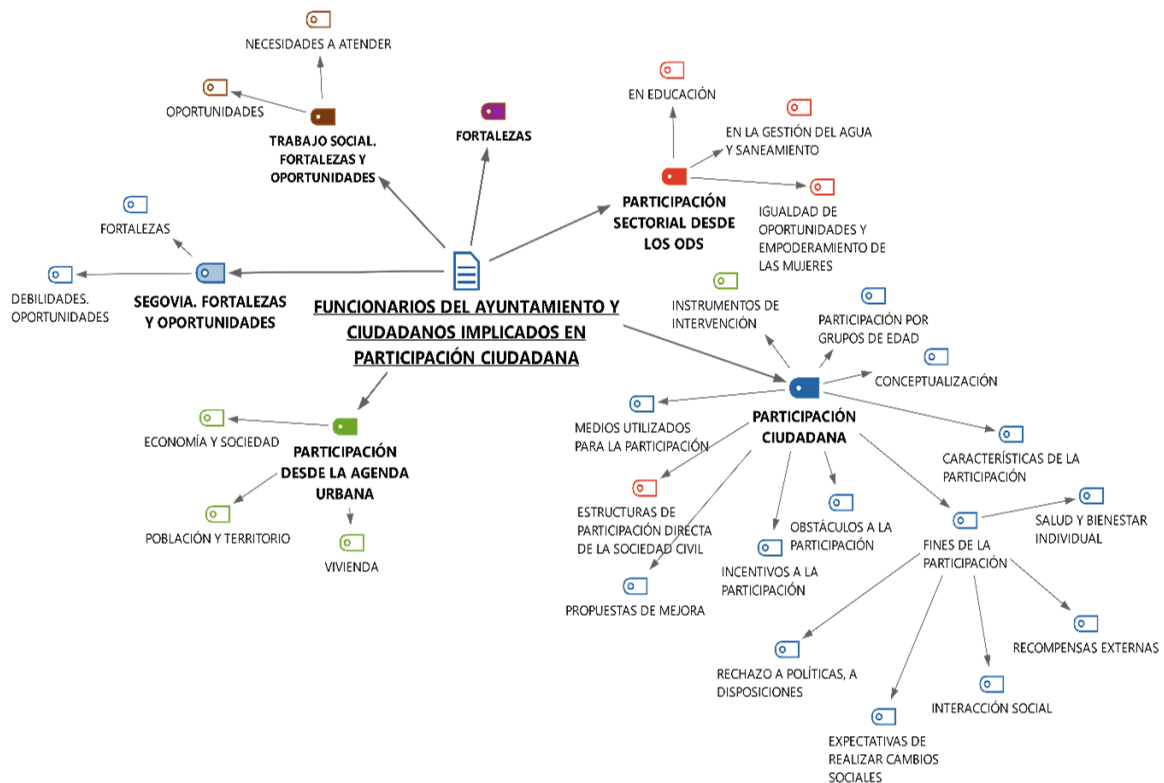
Figura N.º 8. Participación ciudadana.



Fuente: Elaboración propia a través del procesamiento con Maxqda 20.

La figura N.º 9 muestra de manera más compleja las categorías, ya que el discurso de los entrevistados no sólo alude a la participación, sino que como habitante de la ciudad de Segovia habla de ella, narra sobre su cotidianidad en ella, sobre su vida situada en un territorio, contexto de interacción, ámbito de satisfacción de necesidades y de autorrealización, por lo cual se realizó un diseño que permitiera obtener información de sus fortalezas y áreas que requieren atención para la mejora. Necesariamente al hablar de su entorno aluden al desarrollo urbano, a la economía de la ciudad, a lo que pasa en sus barrios, lo que tiene que ver con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda Urbana. La imagen, obtenida a través de Maxqda (versión 20) permite obtener un panorama general de los temas que aborda el discurso tanto de ciudadanos, como de funcionarios y expertos.

Figura N.º 9. Funcionarios del Ayuntamiento de Segovia y ciudadanos implicados en participación ciudadana.



Fuente: Elaboración propia a través del procesamiento con Maxqda 20.

D) El diseño y desarrollo de la propuesta: Sistematización de la práctica.

Partiendo de la metodología cualitativa para el desarrollo de la propuesta (García *et al.*, 2016) se utiliza el enfoque apreciativo que emplea un lenguaje que anima a mirar hacia delante y caminar hacia el logro del bien común (Acebes, 2020). Este modelo apela a la responsabilidad y parte del valor de la persona.

Esta metodología la sistematización aprovecha los elementos positivos, los facilitadores, las posibilidades de cambio, paradigma socio crítico y apreciativo. (Hernández-Echegaray, 2013, pp. 63-64):

El Enfoque Apreciativo consta de cuatro fases interconectadas (Ciclo 4D):

- 1) *Discover*-Descubrimiento: Lo mejor de lo que ha sido y de lo que se es. Partir de lo que funciona. De las buenas prácticas. De lo exitoso.
- 2) *Dream*-Sueño: ¿Qué queremos que sea? Establecer la visión, siempre orientada hacia resultados.
- 3) *Design*-Diseño: Propuestas posibles de lo ideal. Co-construyendo el proceso para alcanzar el futuro soñado.
- 4) *Destiny*-Destino: Cambio positivo sostenido. Evaluación.

El principal valor de este enfoque y de la sistematización es el que pone el foco en el proceso, propio del trabajo social cuando pone en el centro de la intervención a las personas, y es que, aunque sea importante la planificación y el diseño, la implementación y puesta en marcha y el medir los resultados, el proceso en sí es tan enriquecedor como el inicio y como el final. Digamos que al planificar se produce un proceso lineal con fases, pero en la realidad existe una indefinición entre las fronteras de estas fases cuando son conceptos que se interrelacionan y son mucho más ricos en su globalidad. El descubrimiento, sueño, diseño, y destino, tiene una semejanza común y es que son capaces de generar conocimiento, se retroalimentan mutuamente, ninguno sustituye a

ninguno de ellos y la riqueza reside en ponerlos en práctica a todos. (Hernández-Echegaray, 2017). En investigación social esta herramienta, esta metodología, permite generar conocimiento antes de que sea descubierto y profundizar con gran interés en los procesos o en los aspectos que la propia comunidad observa, estudia y analiza.

Oscar Jara (2018) establece cuáles son las definiciones más básicas, más elementales, más comunes de la sistematización, una manera de reconstruir el discurso, un proceso para recuperar, interpretar y comunicar lo que los sujetos saben, el conocimiento que se produce desde esa perspectiva permite transformar en objeto de conocimiento las interpretaciones de la experiencia relacionando el saber, el conocimiento y el poder. Hablábamos de empoderamiento, hablamos de generar conocimiento y hablamos de que quiero mejor y más saber. De su proceso, es la persona que la vive un método para generar conocimiento social a partir de la experiencia. El trabajo social permite la construcción de una reflexión teorizada entorno a una práctica social (Hernández-Echegaray, 2019).

Daniela Sánchez (1989) define la sistematización como una práctica que reconstruye la experiencia y produce conocimiento. Es un saber singular y particular que se apoya en una reflexión teórica y que tiene como propósito aportar. Es una forma de conocer y de actuar que da cuenta de la búsqueda de una nueva identidad del trabajo social. Transformamos las comunidades conscientes de que si transformamos nuestro hacer transformamos nuestro ser. Muchas veces pedimos cambios en el actuar para que en ese cambio de actuar cambiemos marcos de comprensión y análisis de la realidad de lo que nos sucede día a día. Otra definición: captar los significados de en una realidad en una relación realidad acción y los efectos de una reflexión evaluativa, que permite teorizar la práctica, totalizarla y comunicarla. Esta autora pone el énfasis en la significación de lo que hacemos no es la objetivación, como estamos

acostumbrados a hacer, pues en los análisis de investigación más rigurosos de nuestros estudios ponen el énfasis en que se da más valor, lo objetivo y aquí no le restamos valor a lo subjetivo (Hernández-Echegaray, 2020).

La intervención en situaciones complejas, y la participación ciudadana las presentan con frecuencia, la prevalencia de la estrategia sobre el programa, entendido este como la secuencia de acciones que deben ejecutarse sin variación en un entorno estable. La estrategia, en cambio, nos sitúa más ante un guion de acción; examina las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades e improbabilidades. La estrategia nos lleva a las modificaciones exigidas por la información recogida, el azar, contratiempos u oportunidades que se van sucediendo en el curso del camino.

A partir de la metodología propuesta, los datos obtenidos nos permiten responder a las siguientes cuestiones básicas en una tesis industrial:

a.- El conocimiento de la situación inicial, relativo a diversas categorías de análisis como los tipos, medios y fines de la participación ciudadana, tratando de aportar en las experiencias del antes y ahora, en contexto de pandemia, a través de fuentes documentales y entrevistas a funcionarios, académicos y a la ciudadanía.

b.- La identificación del papel asignado a la participación ciudadana en los planes vigentes del municipio.

c.- El diagnóstico de la situación actual a partir de la participación ciudadana en el marco del objetivo 11 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda Urbana Española.

d.- El planteamiento de una propuesta desde el trabajo social en Segovia para estimular la participación y una convivencia ciudadana más amable y respetuosa.

Los resultados que hemos alcanzado ponen de relieve, como veremos en los siguientes capítulos, que las profesiones con “sentido”, entendiendo por sentido aquellas que “tienen como finalidad contribuir a la mejora de las personas, de las relaciones y del entorno que las rodea a través sobre todo de la interacción mediante la comunicación” (Acebes, 2020, p. 41), pueden facilitar esta travesía interviniendo en la sociedad con respeto a la diversidad, responsabilidad colectiva y haciendo efectivos los derechos humanos.

En definitiva, nuestro objetivo es lograr mejorar las condiciones de vida de las personas mediante una práctica de la ciencia acompañada de cuidado y compromiso. Si algo caracteriza a estas profesiones es su transversalidad, analizando los tiempos y espacios en los entornos que se desarrolla su labor. De manera comprensiva y partiendo de la propia realidad de las personas, utilizan la narrativa desde el reconocimiento del relato particular y esa identidad se objetiva, se fundamenta y hace universal mediante la evaluación y análisis de la intervención social, desarrollando estrategias que ayudan a lograr la búsqueda de la realización personal y colectiva, con rigor científico. Eso, unido a la legitimidad procedimental que da la ética (Cortina, 2013), garantiza un proceso continuo de transformación compartida orientada al bien, no en abstracto sino franco, conectado con lo concreto a través de mirada atenta y actitud bondadosa que vincula a las personas (Esquirol, 2018).

“La vida nos es dada, pero no nos es dada hecha (...) la vida es quehacer”. (Ortega y Gasset, 1980, p. 52). Y la ciudadanía y los profesionales hemos tenido que reinventarnos a velocidades de vértigo en un escenario de incertidumbre durante el año 2020. Primero desde el confinamiento y de inmediato, al erigirnos

en esenciales, a nosotros, como profesionales, se nos ha exigido crear vínculos y dar apoyo en un contexto donde a parte de la consabida COVID-19 afloraban también la indignación, la tristeza, el miedo, los problemas, ...Era el momento de hilvanar, volviendo al origen de *El Diagnóstico Social*, donde Mary E. Richmond (2005) ponía el valor en la escucha, el entendimiento mutuo, la flexibilidad y la comprensión, pero con otros hilos, propios de una nueva realidad que ha transformado las pautas comunicativas (Acebes, 2021).

Y como decíamos al principio, en ese “aspirar a ser la mejor versión de uno mismo”, por supuesto que, si el modelo es el éxito individual, alguno lo logrará, pero ¿qué pasará con los que van quedando por el camino? Los estilos profesionales y organizativos, en este sentido, no nos han permitido aumentar la capacidad inclusiva de nuestras sociedades (López-Peláez y Gómez, 2019). Tampoco anhelamos o añoramos el tiempo pasado como mejor. Antes la sociedad tradicional podría tener unos principios, valores o creencias comunes, pero al albur del miedo, el pecado o la falta de libertades de la mayoría de las personas, principalmente las mujeres, al cuidado siempre de otros, y de colectivos desfavorecidos que pese al esfuerzo no lograban las ansiadas libertad e igualdad. Y si no lo logramos todos no tiene sentido (Acebes, 2021).

CAPITULO 4. DEL DISCURSO SOBRE LA PARTICIPACIÓN A LA PARTICIPACIÓN ACTIVA: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

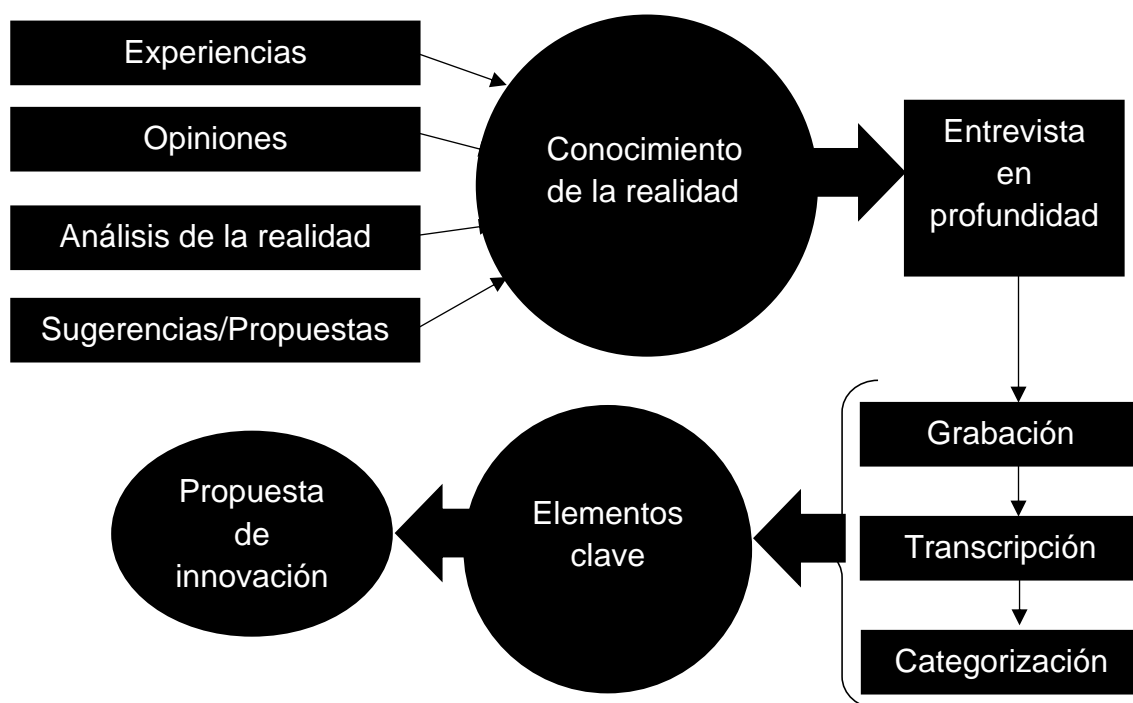
Tal y como hemos planteado en el capítulo anterior, esta tesis industrial parte de las demandas y necesidades del Ayuntamiento de Segovia en el ámbito de la participación. El estudio realizado, adoptando un enfoque cualitativo, basado en el análisis del discurso de los actores que intervienen en el proceso participativo, muestra resultados significativos.

Una propuesta de trabajo social industrial sobre participación ciudadana se elabora a modo de una “factoría” donde la participación social se diseña haciendo y se elabora diseñando. No puede prescindir de trabajar con las personas, desde la diversidad de actores, perspectivas y situaciones en los múltiples contextos que se viven en Segovia. Escuchar, dialogar, observar in situ, para tratar de encontrar información, pero más que ello, facilitar una comunicación humana que permita adentrarnos en las diferentes maneras de concebir elementos básicos de la participación, tanto por parte de los empleados municipales que de manera permanente escuchan, informan, orientan, asesoran y se encargan de diversos trabajos de gestión, como por parte de la ciudadanía que participa con sus propuestas en iniciativas que los implican en proyectos y evaluaciones para la mejora y transformación de la ciudad. Por otra parte, está el discurso de los académicos, que acuden permanentemente a la teoría más actualizada, hacen investigación científica, generan teoría propia y proyectos de innovación. Otro elemento fundamental, es el uso de las herramientas de e-investigación, *e-social work*, tecnologías aplicadas a todos los procesos, como el trabajo en línea, alternando estrategias cara a cara y trabajo a distancia.

En la primera parte de este capítulo, una vez expuestas las categorías analizadas, se aportan los datos, obtenidos con entrevistas en profundidad realizadas a personas que trabajan en diversos niveles como personal del Ayuntamiento de Segovia, ciudadanía implicada en procesos participativos y

académicos del curso de expertos, llevado a cabo por la Fundación UNED, Estrategias de participación ciudadana. “Camino hacia una mejor participación ciudadana: Estrategia ciudadana de Segovia 2030”. Debates que se concretan en discursos que han sido procesados para su análisis e interpretación con el software Maxqda versión 20. En una segunda parte se muestra el resultado de la formación realizada en grupo que ha servido para contrastar los resultados. Cerrando el capítulo, se presentan una serie de conclusiones obtenidas en el análisis de resultados de cara a corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar oportunidades que se expondrán en las propuestas del siguiente capítulo.

Figura N.º 10. Proceso del análisis cualitativo del discurso.



Fuente: Elaboración propia.

Analizar los datos obtenidos en todo el proceso ha requerido flexibilidad para mirar en diferentes escalas y desde diferentes perspectivas el proceso de participación. Se ha intentado encontrar coincidencias y divergencias, consenso

y disenso, densidad en la frecuencia de los discursos. Todo ello buscando las percepciones, el sentir, las relaciones, visualizar conexiones a través del conocimiento de los conceptos y sus significados hacia la integración holística de los componentes de la participación ciudadana.

Ligado a toda la estrategia de acopio de datos se encuentra el concepto de construcción social de significados a través del trabajo colaborativo, en una creación compartida socialmente (Gergen y Gergen, 2011), mediante un proceso de fuentes y marcos de referencia diversos. Además de realidad objetiva, la sociedad es una realidad subjetiva, lo que las personas perciben de otros: personas, grupos e instituciones, en este caso con respecto a la participación ciudadana. La realidad se construye en la mente de las personas, las que a su vez actúan a partir de esa “construcción social de la realidad” (Horton y Hunt, 2003, pp. 16-17). Es una manera de conocer no sólo “lo que es”, sino lo que es para las personas que habitan y trabajan en Segovia y para los que construyen significados bajo enfoques teóricos distintos.

Para Gergen y Gergen (2011), el éxito de cualquier organización, en este caso el Ayuntamiento de Segovia, depende en gran medida de la capacidad de sus miembros para negociar eficazmente los significados y para ello es fundamental una semántica común. Para el trabajo social es muy importante considerar que hablar de problemas es “opcional”, los problemas sólo existen si construimos el mundo en esos términos. Una forma de abordar las cosas para que sean eficaces para la organización es el enfoque “apreciativo” tratando no de ver el vaso medio vacío sino medio lleno. Hay que descubrir el núcleo positivo, convertirlo en propiedad explícita de todos, centrarse en los puntos fuertes, en los recursos más importantes, que se convierten en propuesta colectiva. Cuanto mayor es la participación de los miembros del grupo en la exploración del núcleo positivo del sistema humano, mejor, más profundo y duradero es el proceso de cambio (Gergen y Gergen, 2011, pp. 61-63). La metodología de análisis del

discurso obliga a hacer nuestro un espacio donde sabemos que el que todas las personas tengan los mismos derechos no es suficiente, el derecho solo no es suficiente, hay políticas proactivas y políticas reactivas y hay que vincular la intervención a la propia responsabilidad de las personas, en especial con las personas que están más desvinculadas, porque el individualismo agrupado también se puede convertir en egoísmo colectivo, de ahí la importancia del papel profesional para trabajar en estos contextos participativos. Contextos cada vez más transversales, más diversos, con espacios físicos y participación en línea, donde se precisa favorecer la diversidad y a su vez mantener un equilibrio en esta múltiple realidad.

En el debate científico, con lo que me dicen los técnicos municipales y lo analizado en los grupos de discusión que se generan se pueden extractar algunas líneas generales y aspectos concretos sobre la participación ciudadana en Segovia, paso previo para establecer estrategias eficaces en el entorno de la ciudad.

4.1. Las categorías.

Las categorías que se configuraron en el discurso fueron incorporándose en un proceso espiral, como una bola de nieve que a medida que va avanzando el discurso en el tiempo se van integrando hasta lograr las categorías y los segmentos de discurso que se muestran en la tabla N.º 7 y representadas en las figuras N.º 11 y N.º 14.

La búsqueda inicial fue centrada en aspectos básicos: ¿Cómo se concibe la participación ciudadana? ¿Se identifican los fines, las características, los medios e instrumentos? ¿Cuáles son los factores que inhiben la participación? ¿Qué se propone para mejorar los procesos de participación?

Se trató de identificar si se hace mención a la Agenda Urbana o a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a la vez se observó que el discurso fue abundante acerca de la ciudad de Segovia, sus fortalezas y oportunidades con respecto a la participación, también sus debilidades y amenazas, la conceptualización y los fines, sus características, la estructura, los medios y factores que inhiben y que motivan a la participación y las propuestas de mejora de la misma.

Este enlace entre categorías tiende a identificar el nivel de conocimiento de un tema central en la agenda urbana de todas las ciudades. Hacerlo suyo como tema de análisis, se identifiquen vías de mejora a través de propuestas y, más importante aún, reconociéndose como palanca del cambio.

Tabla N.º 7. Categorías y frecuencias sobre la participación ciudadana.

Categoría/subcategoría	Frecuencias	
	Expertos	Académicos
Participación ciudadana: Conceptualización	8	14
Fines de la participación	16	47
Salud y bienestar individual	2	2
Rechazo a determinadas políticas	3	3
Expectativas de realizar cambios sociales	3	
Interacción social	4	4
Desarrollo personal	0	
Recompensas externas	4	4
Igualdad y empoderamiento de las mujeres	2	
Características de la participación	19	58
Incentivos a la participación	16	16
Medios utilizados para la participación	41	52
Instrumentos de intervención	29	46
Estructuras de participación directa de la sociedad civil	22	27
Participación por grupos de edad	3	
Obstáculos a la participación	35	67
Propuestas de mejora	24	95
Participación sectorial desde los ODS	8	12
En educación	3	4
Igualdad y empoderamiento de las mujeres	2	2
En la gestión del agua y saneamiento	2	3

Participación desde la agenda urbana	0	
Medio ambiente	0	
Economía y sociedad	7	7
Población y territorio	6	6
Cambio climático y energía	0	1
Movilidad	0	
Vivienda	3	3
Trabajo social. Fortalezas y oportunidades	3	3
Fortalezas	1	1
Necesidades que atender	3	
Oportunidades	10	11
Segovia. Fortalezas y oportunidades	0	
Oportunidades	38	40
Fortalezas	36	39

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar cómo, un tema generador de ideas acerca de las experiencias en un territorio concreto puede contribuir no sólo al conocimiento del aquí y ahora, sino también de las trayectorias históricas de los factores que han condicionado una situación, de sus aspiraciones como colectividad y de propuestas concretas para mejorar. La población es consciente no sólo de los fines, sino también de los medios, los instrumentos, los incentivos y aporta ideas en una construcción colectiva.

En las imágenes que muestran los mapas de cada discurso es posible identificar las coincidencias. La lectura de los segmentos de cada mensaje expresa subjetividad y las acciones a las que aluden demuestran objetividad en el presente y aspiración de concreción de un cambio positivo, ya que toda realidad es perfectible.

Los ciudadanos viven individualmente, conviven en grupo y conforman comunidades, establecen nexos con distintas áreas de las administraciones municipales; los funcionarios además de ser ciudadanos de Segovia, asumen el reto de cumplir objetivos y metas de los planes de acción con fundamento teórico, conociendo científicamente la realidad y estimulando procesos de

cambio a través de la intervención; los académicos han hecho de la participación una línea de investigación, de producción de conocimiento, de transferencia e innovación.

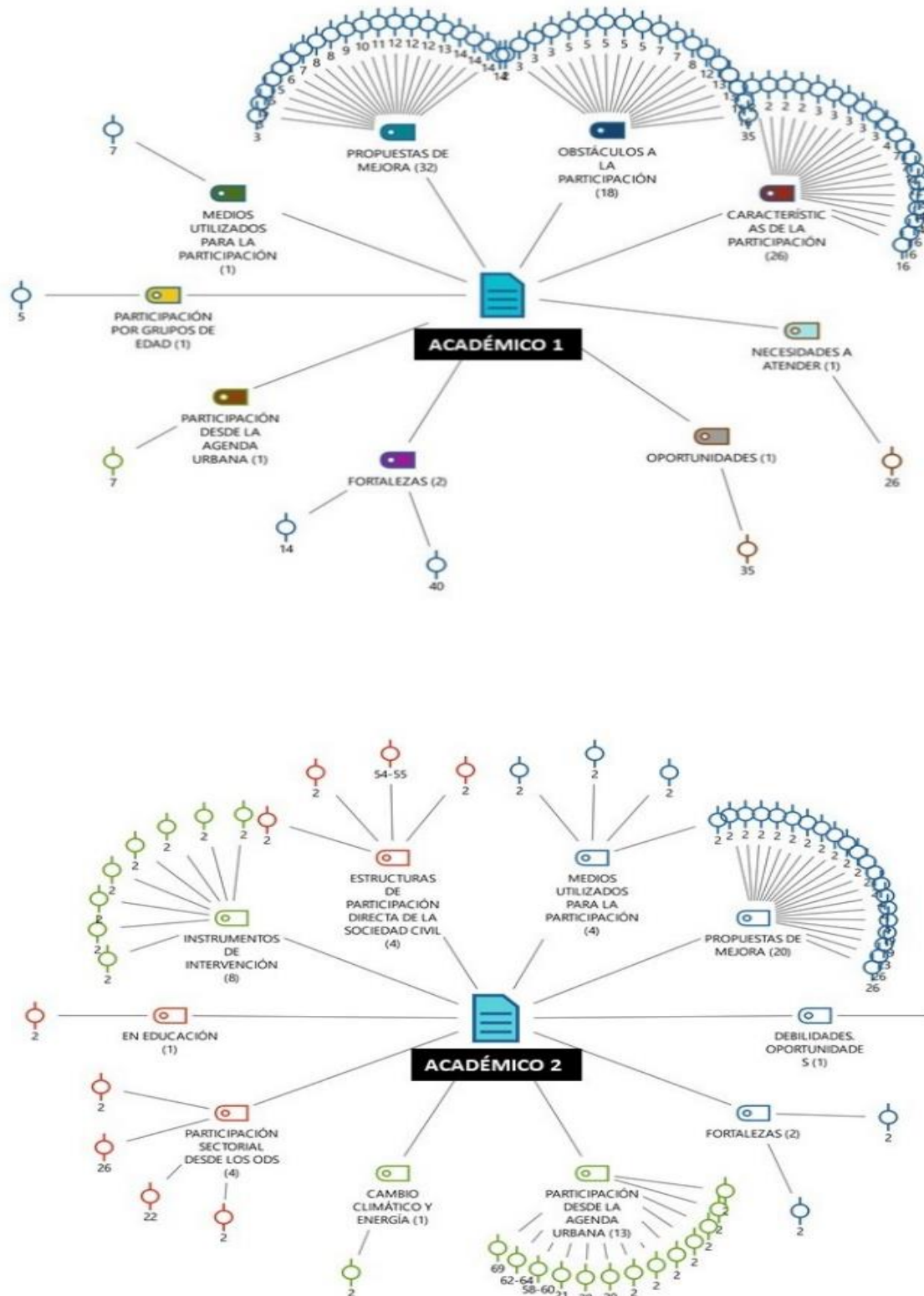
A continuación, presentamos los principales resultados del análisis del discurso en torno a la participación ciudadana de los académicos, ciudadanos y personal que labora para el Ayuntamiento de Segovia en proyectos diversos de atención a las necesidades de la población. En el análisis se pone de relieve su experiencia participativa, de acuerdo con su percepción de la realidad, sus vivencias, su conocimiento y sus opiniones.

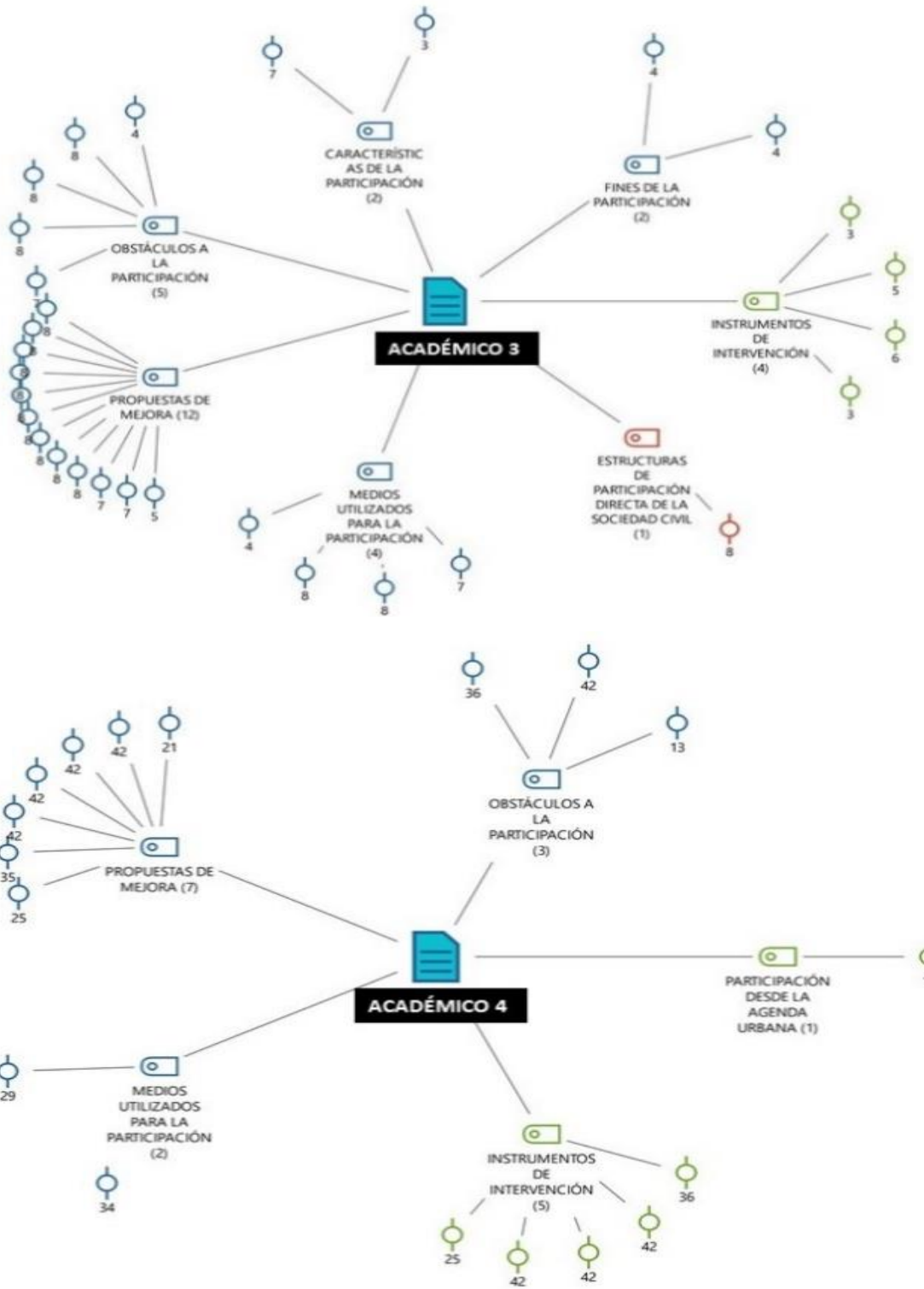
4.2. La participación ciudadana municipal de la ciudad de Segovia desde los académicos.

Los discursos de las personas entrevistadas fueron procesados para su visualización en diversas formas. Se presenta su síntesis de manera textual y gráfica.

A continuación, se presentan los gráficos que muestran la frecuencia y organización de los segmentos de cada académico entrevistado. Cada línea es una representación de una categoría y cada círculo una construcción a través del lenguaje de un conocimiento, una percepción, acerca de la participación ciudadana. La visualización de las cuatro entrevistas nos muestra el gran interés en las propuestas para el cambio, que son el interés central y tema en el cual se muestra la mayor saturación: Académico (A) 1 con 32; A 2 con 20, A 3 con 12 y A 4 con 7; además cada uno de los entrevistados expresa magistralmente sus conocimientos, como el caso del A 1 que aporta al conocimiento de las características de la participación con 26 segmentos y de los obstáculos con 18.

Figura N° 11. Mapas de segmento por entrevista correspondiente a los académicos.





Fuente: Elaboración propia a través del procesamiento con Maxqda 20.

4.2.1. Conceptualización y fines de la participación.

La idea central expresada en el discurso para identificar la participación es la “implicación”. Para los académicos existe polisemia del término, que es verbo y adjetivo (...), denota una acción y a la vez califica, caracteriza a la población, encarna un valor positivo, es decir, “de participación y de colaboración, no de contraposición” (A 2). “Participar significa que todos somos legítimos (...), cuando nos implicamos y participamos nos damos la oportunidad de ser conciudadanos” (A 1).

Las ideas expresadas relacionadas con los fines de la participación tienen como elementos centrales la democracia, el establecimiento de vínculos sociales, la inclusión social, el encontrar alternativas positivas para el cambio, resolver problemas y con ello lograr mayores cotas de justicia y convivencia cívica. A continuación, se expresan textualmente algunos discursos representativos que se han seleccionado:

“Al participar se reconoce la legitimidad del otro (...). Participar te da oportunidad de ampliar tu mirada, te amplía tu entorno relacional (...). Este tipo de procesos participativos lo que permiten realmente es sentirse ciudadano y ese sentirse ciudadano conduce a que pueda haber una mayor inclusión social” (A 2). “La participación tiene que ver siempre con un objetivo concreto, con un espacio delimitado, pero siempre produce un efecto reflexivo sobre el que participa” (A 1). “Creando y restableciendo vínculos (...), revirtiendo esa espiral de aislamiento (...), empoderando a la ciudadanía” (A 2). “Participamos porque buscamos una forma de avanzar en la racionalidad compartida, y dices: -bueno, yo tengo esta idea, tú tienes la otra- a ver a qué acuerdo llegamos o que nueva solución encontramos juntos” (A 1).

La *democracia* es un objetivo central de la participación. Algunas ideas expresadas respecto de los fines son “la mejora de la calidad democrática (...), el logro de una democracia participativa (...), una participación auténtica (...), la mejora de nuestra democracia (...). Si realmente los procesos de participación generan confianza, aumenta esa calidad democrática” (A 2). “No era posible alcanzar determinados niveles de desarrollo económico y social sin una gobernanza democrática” (A 3). “La participación cuestiona la democracia representativa o la acompaña” (A 2). “Expandir, justamente, la democracia en el mundo” (A 3) es el objetivo.

Otros de los fines enunciados están relacionados con la inclusión, la creación de comunidad, ejercer la ciudadanía y con ello la paz, el cambio social positivo, la justicia; los discursos mencionan “constituir a la ciudad en un espacio de encuentro” (A 1) “que promueva la inclusión social, (...), con una política de integración social a través de la participación pública” (A 2). “Que participar por un lado sea un instrumento para construir una ciudad más inclusiva y por otro lado que la participación, reflexivamente hablando, sea una herramienta para constituirnos como mejores ciudadanos, para constituirnos como personas con mayor capacidad de integración, de análisis, de reflexión, de vinculación con los demás” (A 1). “Los rituales de participación crean comunidad, nuestra forma de participar crea comunidad” (A 1), comunidad que oscila en saber “si estamos buscando la paz social o la justicia y el cambio social, ese punto revolucionario que parece que siempre ha tenido la participación” (A 2).

Al participar se construyen vínculos que buscan satisfacer de mejor manera las necesidades, resolver problemas, lo cual no sólo atañe a la ciudadanía sino a las políticas públicas y sus administradores. “(Al participar) se generan distintas soluciones a un problema concreto, (se trata de) hacer un proceso creativo positivo en el mundo” (A 3). “El buen proceso participativo es aquel que genera para un problema concreto distintas soluciones, todas ellas igualmente válidas,

entonces lo veo como un proceso creativo positivo” (A 2). “Hay que relacionar buscando la solución del problema (...), buscamos soluciones de consenso (...); llegar a acuerdos, no es una batalla, es llegar a acuerdos estratégicos para solucionar un conflicto (...), buscar resolver los problemas y no solamente colocarnos a nosotros como líderes, sino resolver los problemas” (A 1). Los implicados pueden ser diversos “quien conduce o dirige el proceso, y quién decide, finalmente (...) quien implementa y monitorea las diferentes políticas públicas de manera participativa (...). Puede haber razones políticas, otra razón sindical, puede haber también, quizás una razón social o sociológica (...). Con la participación vamos a resolver los problemas de las administraciones locales, es un apoyo (...), se busca mejorar las formas de participación pública, mejorar los canales de comunicación entre la administración y la ciudadanía, canales individuales de acceso a la propia administración, acceso a la información, también los canales asociativos, que las asociaciones estén mejor y más representadas (...). También hay que considerar que la participación puede pretender la acción de contrapoder” (A 2).

4.2.2. Características de la participación.

“Nuestra socialización se desarrolla mediante la participación con los otros, e interiorizamos estrategias para alcanzar el consenso, y para gestionar los conflictos” (A 1). “Considerando la naturaleza del actor que está llamado a participar hay modelos de base asociativa, en los que solamente están habilitados para formar parte del proceso los representantes de colectivos formales; modelos de base mixta, que combina asociaciones con población, con ciudadanos; y modelos de base individual en los que es la ciudadanía la que va a formar parte individualmente” (A 3). “Algunos enfoques son elitistas y argumentan que los ciudadanos -simples- no ostentan las habilidades para deliberar y tomar las decisiones correctas, involucrarlos es costoso e ineficiente. Y enfoques socializadores (...) de forma que la participación en un colectivo

puede ayudar a revertir la espiral de des-socialización, aislamiento y marginación y se erige en un medio que permite restablecer los vínculos y desencadenar dinámicas de movilización individual y colectiva” (A 2).

¿Cuáles son las manifestaciones observables de los procesos participativos a nivel local? Las respuestas son múltiples y aluden a la acción individual y colectiva en un entorno relacional, a contextos y actitudes, emociones, motivaciones, acciones, a la identidad, a la cultura, a la legitimidad, a la igualdad. “Consiste en movilizar a los ciudadanos en torno a esa vida colectiva, la vida de la ciudad” (A 2), “es garantizar los derechos” (A 1). “Compartir (...), desencadena dinámicas de movilización individual o colectiva, es decir, no todo se funde en la colectividad, sino que también hay una responsabilidad individual” (A 2). “La participación te lleva a salir del puro ejercicio de uno mismo (...), te saca de ti mismo, si tu participar es perseguir tu interés legítimo, tu derecho es subjetivo, perfecto, no vamos a discutirlo, es tu derecho, pero participar te lleva a conocer tu entorno relacional, te lleva a analizar al otro, (...). Vivimos dentro de comunidades emocionales (...), con diferentes grados de motivación, en las cuáles el conflicto forma parte de esa dinámica (...), participar, además es parte de nuestra identidad y se encuentra condicionada por la cultura en la que estamos inmersos (...) y por las características del entorno” (A 1). “Al participar hay una apropiación de los espacios públicos” (A 2), “los procesos participativos suceden siempre en un territorio determinado que normalmente son los municipios, pero pueden ser también distritos, barrios, mancomunidades, etcétera” (A 3).

“¿Por qué la Constitución consagra la participación?, la consagra porque participar está en la esencia de nuestra condición ciudadana” (...), la definición de ciudadanía incluye como elemento definitorio la participación (...), participamos porque consideramos que el otro tiene derechos y nosotros también (...), participamos porque consideramos que los demás y nosotros

somos legítimos (...), se construye sobre la igualdad de hombres y mujeres (...), yo tengo que mirarme a mí, como a mi vecino, como alguien legítimo, aunque (mi vecino) tenga un interés opuesto al mío” (A 1). “La participación, además, puede orientarse tanto desde la perspectiva de la dinámica iniciada por las instituciones, como a la dinámica iniciada por los ciudadanos (...), es muy importante saber cuál es el objetivo desde las dos perspectivas, no tanto de la administración: -cómo quiero que los ciudadanos participen en un proceso concreto y para qué quiero que me aporten-, sino por la parte del propio ciudadano, de las propias asociaciones -quiero aportar porque teniendo muy claro cuál es mi objetivo final también mi actitud y los medios que utilice serán muy distintos- (...). Nos están instando a esa nueva forma de gobierno abierto, de democracia directa o distintos canales que nos permitan intervenir o dar nuestra opinión (...). Podríamos decir que nace del ámbito local, pero que también viene de arriba a abajo y de abajo a arriba (...). Hay una escala, hay una graduación de distintos ámbitos de participación (...), procesos de consulta e información (...). Si lo que yo quiero es terminar con la democracia representativa entonces los medios que utilizaré desde luego serán dinamitar cualquier acción de la administración local, sin embargo, si yo lo que quiero es un proceso constructivo y propositivo entonces los medios que yo utilice y mi actitud ante el proceso de participación será otra” (A 2).

“¿Qué necesita la participación? Para eso hay que tener herramientas y hay que tener una actitud (...), la participación implica tiempo, implica esfuerzo, implica dedicarles tiempo a otros, implica que a veces se consigue a veces no” (A 1). “En todas las localidades donde se desarrollan experiencias (de procesos participativos) se observa una mayor transparencia en la gestión de los gobiernos locales. También exigen un proceso de modernización de las administraciones y esto siempre es positivo porque la administración local se va a ver obligada a incorporar transversalmente la participación en todos sus programas, en todas sus áreas” (A 3).

“Los intereses en conflicto algunas veces están presentes en los procesos participativos, actuamos en contextos en los que tenemos muchas metáforas bélicas, (...) porque les ha movido la rabia (...) en muchos casos por miedo, por resentimiento, por cabreo, pueden acabar votando contra su propio interés (...). Tú puedes terminar diseñando mal tu comunidad de vecinos, votando a favor de algo que te perjudica (...), por lo que la lógica del reconocimiento y del respeto incluso en la crítica, es básica en la participación (...), hay que establecer mecanismos para resolver los conflictos y potenciar los acuerdos” (A 1).

“No podemos participar en una sociedad sin tener en cuenta que es digital” (A 1), “las nuevas tecnologías nos están permitiendo participar de una forma más activa y están por lo tanto cambiando la perspectiva tradicional de la participación en ámbitos asociativos” (A 2) “y ahora, en el momento digital, en la era digital, contamos con cantidad de medios para poder tener registros del proceso global de la práctica de participación” (A 4).

4.2.3. Estructuras e instrumentos de participación.

Hay estructuras sociales que promueven, estimulan la participación y otras que la inhiben. En este apartado lo que se desea es conocer las modalidades de organización social creadas por los particulares o los gobernantes para movilizar la participación en la ciudadanía, así como los medios para lograr el objetivo. En el discurso de los académicos se enuncian los siguientes:

Tabla N.º 8. La participación desde la percepción de los fundamentos y medios operativos.

Normativa y documentos existentes.
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (A 2)
La Agenda Urbana Española (A 2)
Reglamentos (A 3)
Los objetivos que de participación pueda tener cada Ayuntamiento (A 2)

Publicaciones sobre el tema (A 4)
Memorias (A 4)
Medios de trabajo.
Mapa para el registro de redes e interacciones sociales (A 4)
Informes (A 4)
Diarios de campo (A 4)
Mapas para registrar las redes y las interacciones sociales (A 4)
Portafolios (A 4)
Medios digitales para registrar la práctica participativa (A 4)
Mecanismos para la consulta e implicación de la ciudadanía.
Mecanismos de transparencia (A 2)
Campañas de publicidad para atraer a la gente (A 4)
Dinámicas de grupo (A4)
Equipos para poner en marcha proyectos específicos (A 4)
Presupuestos participativos (A 2)
Grupo motor (A3)
Modelos de cogestión (A 2)

Fuente: Elaboración propia.

Algunas estructuras de participación son producto y generan a su vez sentido de pertenencia “la división parroquial que existe en Segovia entonces es fascinante (...), y en la participación pública también va a trascender esta dimensión (...) es una estructura con características propias” (A 2). “También el caso del denominado grupo motor, el conjunto de personas que desde el inicio están interesadas en sumarse a la realización de la experiencia participativa, o sea, todos los vecinos que de forma voluntaria van a querer trabajar con el Ayuntamiento y con el equipo técnico del Ayuntamiento en la elaboración del auto reglamento porque su principal función es elaborar el auto reglamento” (A 3).

Uno de los instrumentos de intervención más importantes para promover la participación ciudadana son los presupuestos participativos. “En el inicio la participación en España se orientó, se canalizó, a través de organizaciones sociales y cívicas, que quisieron asumir este rol, redactaban reglamentos de participación, pero bueno, fue muy mediada por las organizaciones sociales. Esto tiene su parte positiva porque es un poco el origen, es lo que hizo despuntar

este instrumento (de los presupuestos participativos) pero a la vez que ha sufrido, ha sido objeto de numerosas críticas, porque fue incapaz de hacer una movilización mayor y desvincularla un poco de la ideología política” (A 3). “El presupuesto participativo es una forma de participación de los ciudadanos en la gestión pública, en la gestión financiera del municipio, mediante la cual todos los vecinos van a poder participar y tomar decisiones en la elaboración del presupuesto público municipal, por tanto con los presupuestos participativos la ciudadanía pasa de ser mera observadora de los acontecimientos y de las decisiones y pasa a convertirse en protagonista activa de lo que ocurre en el municipio, por tanto, la principal fuente de riqueza que aporta es una democratización de la relación entre el gobierno local y la ciudadanía produciéndose una ruptura en el modelo, en la visión tradicional de que se limita al voto cada 4 años (...). ¿Cuál es el objetivo principal? el objetivo por tanto es la participación directa de los vecinos para establecer las principales necesidades, las necesidades cotidianas de un determinado municipio, incluirlas en el presupuesto anual del municipio, priorizando las que pueden ser más importantes y por supuesto realizando un compromiso, un seguimiento; pero ante los compromisos que sea, la intención principal del presupuesto es insertar en el ciclo anual del presupuesto municipal procedimientos de democracia directa. Aquí no sólo las decisiones no se van a tomar solamente a nivel político y técnico, sino que son los ciudadanos a través de un sistema de debates, de consultas, los que van a decidir, qué es lo que, y dónde se invierte, qué inversiones se hacen, cuáles son los planes, que acciones, que seguimiento se les da, van a compartir esto con los gobernantes. Por tanto es un instrumento de planificación anual que ayuda a priorizar las demandas de una determinada localidad, ese es el objetivo principal, pero además tenemos que los presupuestos participativos cumplen unos objetivos transversales como hemos dicho, el primero es hacer que la ciudadanía sea activa, o sea, crear una posición activa, que no sea una mera observadora de lo que está ocurriendo en su municipio, pero además que se busquen soluciones a las necesidades reales, o

sea, los ciudadanos van a poder participar en la formulación de políticas públicas y son los que mejor conocen lo que está pasando a su alrededor. Los presupuestos serán acordes con sus intereses y con sus necesidades, esto necesariamente conlleva una mayor transparencia y eficiencia en la gestión municipal (...) necesariamente va a generar una mayor transparencia, permite también fomentar la reflexión activa y la solidaridad porque todos los procesos de presupuestos participativos están basados en la deliberación, por tanto esto es fundamental y mejora la comunicación entre la ciudadanía y la administración local, porque se van a crear espacios de debate entre unos y otros; por último, posibilita también que los más desfavorecidos, esto también es uno de los objetivos y ésta realmente es la esencia de los presupuestos participativos, hacer que los grupos más desfavorecidos, que normalmente están excluidos de todos los sistemas de participación, se integren” (A 3).

4.2.4. Medios y factores que motivan la participación.

“Teniendo muy claro cuál es mi objetivo final también mi actitud y los medios que utilices será muy distintos” (A 2) “y uno de los principales medios es la ciencia que da fundamento a la acción y nos da libertad” (A 1). “La creación de un buen diseño de participación” (A 2) es fundamental para que “diferentes grupos se responsabilicen de la atención de diferentes necesidades, las emergentes, las más sentidas, las reales y que les afectan pero que quizás ellos no las perciben en un primer momento” (A 4). “Las asociaciones llevan a cabo una labor de intermediación entre las instituciones y la ciudadanía” (A 3). “Otro medio fundamental es la tecnología, que nos están permitiendo participar de una forma más activa (...), crear alianzas, movilizar recursos” (A 2), “realizar reuniones, asambleas, foros, referendos (...), recoger demandas ciudadanas con procesos de relación entre instituciones municipales y sociedad civil” (A 3). “Puede ser muy importante también la incorporación del voluntariado, sobre todo si tiene experiencia en esta en esta materia” (A 3). “Al participar la población se va

empoderando y entonces ahora si realiza una transformación de su propio existir” (A 4).

4.2.5. Aspectos que inhiben la participación.

El discurso de los académicos expresa los siguientes aspectos que sin duda deben dar lugar a proyectos específicos de mejora:

De tipo social: “Las ciudades generan muchos desequilibrios que muchas veces están institucionalizados y que se manifiestan en determinados grupos socioculturales” (A 3). “Tenemos colectivos invisibilizados, uno de los problemas de no participar es que te vuelves invisible y tenemos colectivos que están invisibilizados (...). Uno de los más invisibilizados es uno de los que más usan las redes sociales, que son los jóvenes” (A 1). “Y teníamos que buscar otra manera, esa otra manera eran las nuevas tecnologías y nos encontramos con la brecha digital” (A 4). “Hay necesidad de generar espacios públicos para todos en las ciudades” (A 2). “Hay enfoques que podríamos calificar como elitistas en el sentido de que algunas administraciones entienden que los ciudadanos de a pie, que cualquier ciudadano, no tiene la capacidad técnica o la habilidad suficiente para deliberar, tomar decisiones concretas y que involucrarlos es costoso e ineficiente, entonces lo que ocurre es que normalmente si hay un enfoque desde esta perspectiva, cualquier proceso de participación estará destinado a que los ciudadanos participen lo menos posible” (A 2). “La participación no es sólo un ámbito para hacer campaña política” (A 1).

Concernientes a la ciudadanía: “El analfabetismo relacional, que tiene mucho que ver con prácticas comunicativas erróneas. ¿Qué es? El analfabetismo relacional lo que hace es poner de relieve cómo en una sociedad se te educa para un individualismo feroz, dónde tú te defines como único autor de tu vida, es lo que llamamos el proceso de individualización en las sociedades

contemporáneas, eso, digamos que te socializa y te conforma de tal forma que pierdes algunas habilidades sociales que antes automáticamente incorporabas en tu vida” (A 1). “Si el ciudadano no tiene un conocimiento previo, si no tiene información suficiente, poco y mal va a poder participar” (A 2), “¿cómo vas a participar, si no tienes información? (...) si no tenemos conocimiento previo, si no compartimos una formación previa, si no hablamos con conocimiento, si no tenemos a la experta o al experto que pueda compartir con nosotros los datos al final vamos a tener problemas (...), porque tenemos intereses a veces en conflicto (...). Existe la lógica de las emociones y de los odios, y los odios movilizan (...), también hay ciudadanía apática ¿por qué no nos preocupamos de lo común? (...), llegamos a participar a veces tan cabreados (...), que tenemos que generar ese mecanismo de encuentro e identidad, y no lo puedo generar si los demás no son una parte sustantiva del mismo, si no son parte de mi vida (...), nosotros como personas ya nos acercamos preconfigurados a la participación” (A 1).

Relativas a la administración de lo público: “Existe la obligación de involucrar a la población en cualquier acción de planificación que pueda modificar las condiciones de vida de los habitantes” (A 2). “Muchas veces se presentan por la población demandas que son ajenas al nivel competencial” (A 3) “y generan desilusión ante la falta de respuesta de la administración” (A 1). “Existe una falta de imaginación, de creatividad, en esos procesos de participación, el propio proceso está estructurado de una forma tan lineal que impide la participación” (A 2). “Las crisis de los gobiernos democráticos (...), de falta de transparencia (...), y las dificultades de los modelos democráticos muchas veces para atender a dificultades reales, a la protección social, a la distribución de la riqueza, etcétera” (A 3). “La participación pública no puede servir a las administraciones para escudarse en determinadas decisiones políticas que han tomado, en que éstas han sido propuestas a través de procesos de participación y eximirse por lo tanto de responsabilidad (...). Las alianzas ineficaces para ejercer la oposición” (A 2).

En relación con los empleados municipales: “Nuestro contexto comunicacional se ha caracterizado por la devaluación del conocimiento científico y la práctica profesional”. (A 1). “Una sobrecarga de trabajo porque efectivamente ya hay unos ritmos muy duros de trabajo” (A 3) y “no podemos ser siempre los mismos los que estemos en todos los sitios” (A 4). “El personal técnico (...) puede que tenga un cierto recelo hacia los presupuestos participativos porque puedan observar lo que es una delegación de atribuciones a una ciudadanía no cualificada, esto puede no gustar de entrada, pues está llevando todas nuestras competencias a unos ciudadanos que no conocen esta materia cuando nosotros somos los expertos” (A 3). “La administración electrónica tiene un peligro que es la deshumanización” (A 2), “los *bots* en la utilización de plataformas digitales con el fin de sublevar las emociones propias y ajenas, como uno de los problemas de la sociedad digital” (A 1). “Normalmente nos preocupamos, nos centramos, en el proceso de planificación y en el diseño, también en la implementación, en la puesta en marcha y en medir los resultados, y muchas veces nos olvidamos del proceso” (A 4).

Relacionados con los recursos: “Hay muchos ayuntamientos que quieren generar procesos de participación, pero no tienen los medios suficientes” (A 2).

4.2.6. Participación desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible y desde la Agenda Urbana Española.

“Las instancias de participación ciudadana se vuelven fundamentales para poder cumplir con las metas propuestas por cada uno de los 17 ODS y que constituye una herramienta transversal para llevar adelante todas las acciones posibles. (,,). La UNED tiene precisamente un plan estratégico de implementación de los ODS en el que se marcan las acciones que estamos haciendo (...), el ODS 11 supone una llamada a aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la

capacidad para una planificación y gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países” (A 2).

“Los ODS y la Agenda Urbana serán los conductores que va a haber en la gestión de las políticas urbanas en los próximos creo que 20 o 30 años (...), de Quito Hábitat III, que fue en el año 2017, se retoma la clave de que en la ciudad (...) precisamente es la participación pública, por eso hago referencia a ella, (...) una nueva forma de entender no sólo el estar en la ciudad, sino de participar en las políticas públicas, la gestión participativa, integrada y sostenible (...). La nueva Agenda Urbana es la versión, podríamos decir, aplicada al hábitat, es decir, aplicada al ámbito en el que vivimos (...). Detrás del término ciudad hay toda una concepción, además, filosófica, no solo es el hecho de la ciudad como construcción, sino el hecho de ser ciudadano como sujeto de derechos (...). La Agenda Urbana nos invita a generar alianzas entre los gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil (...). A una reapropiación del espacio urbano por la ciudadanía, un hacer ciudad de abajo arriba para lograr el reequilibrio social, una vuelta al sentimiento de identificación urbana (...). El derecho ambiental es muy importante, el derecho ambiental ha sido fundamental” (A 2).

“La ciudad somos todos y todas, en la ciudad estamos todos dentro” (A 1), “más allá y no sólo desde la participación, sino desde todos los derechos que nos afectan a los ciudadanos. Es el concepto del llamado derecho a la ciudad (...). No sientes algo tuyo si no lo conoces, entonces es fundamental ese sentido pertenencia para cualquier práctica de participación (...), para eso muchas veces hacen falta todos los sentidos, es decir, sentir tu ciudad, olerla, saborearla, tocarla y ahí las nuevas tecnologías pueden ayudar, pero hace falta un proceso previo de aprender cuál es, cómo vives en tu ciudad para sentirla (...). Para que haya una apropiación de los espacios públicos es necesario generar espacios públicos para todos” (A 2) y “ayudar a los problemas cotidianos de un barrio de la ciudad” (A 4).

4.2.7. Propuestas de Mejora.

Son muchas las propuestas planteadas por los académicos en su disertación. Aunque algunas propuestas pueden ser consideradas en varios aspectos, como lo indica la tabla N° 9 se han agrupado en esenciales, gobernanza, coordinación, capacitación, humanización, planificación, evaluación y sistematización. A estos temas se ubican como transversales el cuidado, la comunicación y la vida en comunidad. Sin humanización no se puede convivir, cuidar, autocuidar, compartir en comunidad; sin la labor del ayuntamiento orientada hacia la capacitación del personal que participa en toda la organización municipal se obstaculizan los procesos de crear comunidad, de compartir.

Tabla N.º 9. Propuestas de mejora por parte de los académicos.

Temas centrales:	Estrategias para lograr la colaboración de la ciudadanía.	Propuestas para mejorar la administración municipal.
Esenciales.	Involucrarse en la participación y dotarla de contenido.	Contextualizar las estrategias en el entorno (territorio, cultura, tecnología, ...). Participación integradora (legitimar a la población). Generar espacios de encuentro.
Gobernanza.	Relevancia de la ciudadanía. Visión global. Implicación en todo el proceso. Proponer intereses legítimos. Colaboración en la resolución de problemas.	Promover la inclusión social. Voluntad política y predisposición técnica. Colaboración interdepartamental. Generar confianza en la ciudadanía (claridad en la información y facilitación de los procesos administrativos).
Coordinación.	Potenciar alianzas. Aprovechar experiencia y estrategias asociativas.	Transparencia y simplificación. Vinculación entre Universidad y Administración Local.
Capacitación.	Corresponsabilidad.	Ser comprensible.

	Formarse digitalmente.	Ser creativos introduciendo nuevas estrategias de participación. Fomentar la participación digital.
Humanización.	Evitar la individualización. Empoderamiento y resiliencia. Gestionar el disenso.	Evitar la instrumentalización. Generar procesos de colaboración. Definir de manera clara y precisa.
Planificación.	Implicar a los jóvenes en los asuntos de la ciudad. Dar relevancia a los ODS y a la Agenda Urbana. Método abierto, flexible y universal.	Atender las necesidades de la ciudadanía de manera coherente y competente. Difundir y formar en los ODS y Agenda Urbana. Metodología participativa.
Evaluación y sistematización.	Proceso reflexivo en base a la práctica. Lograr mayor autonomía.	Poner en valor los logros y el aprendizaje alcanzado. Interpretación crítica del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

1. Esenciales:

“Nada para nosotros sin nosotros” (A 2). “La ciudad es de todos y para todos: necesitamos una participación integradora, un enfoque que asuma la legitimidad de las partes y las mutuas concesiones para hacer posible la vida común y las aspiraciones particulares” (A 1). “Incorporar a todos aquellos segmentos de la población que normalmente no participan, pero también no conseguir una mera participación como mero comparezco aquí, pero no hago nada más, pues tampoco tiene mucho sentido. Es involucrar a esta parte de la población para que entre en procesos de deliberación, debate y decisión y por tanto es importante no sólo el número de personas que participan, sino dotar de contenido a la propia acción de participar” (A 3). “Las estrategias de participación tienen que basarse en nuestro entorno; tener en cuenta el territorio, el espacio donde se realizan los procesos participativos, en las características de la sociedad, de la ciudad, de la tecnología y de las circunstancias socioeconómicas” (...). “Se

tiene que trabajar por una sociedad democrática, una administración local que favorezca la participación (...), nos falta esa visión, darnos la oportunidad de ser ciudadanos”. (A 1).

Incrementar los espacios públicos: Con diseño que corresponda a las necesidades de las personas, sus características de ser, de convivir, de hacer comunidad. “Necesidad de generar espacios públicos para todos” (A 2).

2. Gobernanza:

“Los gobiernos locales se ven fortalecidos tanto en su institucionalidad, como en su relación con la comunidad que representa, y con su capacidad creativa, cuando imagina, implementa y monitorea las diferentes políticas públicas de manera participativa (...). se hace un llamamiento precisamente a esa adaptación de las políticas y los planes para promover la inclusión social” (A 2). “(Se necesita) fuerte voluntad política del equipo municipal y la buena disposición de los concejales” (A 3). “(Suele suceder que) el concejal esté participando, no pero no está participando de igual a igual con las personas que están gestionando ese proyecto, entonces quizá una de las claves podría ser esa esa capacidad de reconocerse individualmente” (...). (Se necesita una) re-orientación de las políticas públicas en las que la participación y el protagonismo ciudadano sea un eje central. Un proceso de igual a igual debe integrar a los ciudadanos plenamente en esa gestión pública, (además) de llevar a cabo un control a posteriori de la actividad. Eso es participación o no lo es (...). Es el ciudadano un socio paritario en ese diálogo (...). Intentar ir a los intereses locales, pero de una forma más integral y sostenible es decir (...) desde una visión global” (A 2). “La forma óptima, la mejor, opción combinaría al personal técnico municipal de la concejalía de participación ciudadana junto con otras concejalías y además algunos especialistas externos, aquí lo importante es ver cómo se gestiona la colaboración entre unos y otros y que no haya susceptibilidades” (A 3). “Es importante luchar contra la falta de expectativa, de

desilusión, a la falta de respuesta de la administración, porque hay que entender los tramites, los tiempos” (A 1).

La participación como ámbito para resolver problemas: “La participación no es sólo un ámbito para hacer campaña política. Es un ámbito para resolver problemas (...), hay que dar información no solamente del fondo del asunto, sino de los procedimientos y de cuáles son los tiempos y de cuál es la dinámica en la que se organiza la gestión de una petición, de cómo la administración nos responde (...). (Hay que) saber cuál es el cauce legal, saber dónde puedes hacer las alegaciones, cuándo y en qué forma (...). Deberíamos tener un mecanismo de perseguir intereses legítimos y ser capaces de afrontar la realidad, ser capaces de afrontar cómo podemos entre todos resolver las cosas” (A 1).

Generar confianza en los ciudadanos: “Desde la perspectiva de la confianza, no en el sentido de que cualquier proceso participativo independientemente de los instrumentos que utilice, será bueno generar confianza a los ciudadanos” (A 2). “Hay una parte básica en la preparación de la dinámica de participación que es dar información fidedigna (...). Hay que buscar espacios para acuerdos, flexibilidad. Se trata de compartir. Hay una parte básica, en la formación de la participación, el paso previo es dar información (...) y dar información a todos los actores para tener el máximo de información y de confianza para decidir” (A 1).

3. Coordinación:

Potenciar alianzas entre los diversos sectores sociales: Todas las personas tienen experiencia en participación ciudadana, porque somos seres relacionales y esa experiencia se da múltiples ámbitos, por lo que es necesario “aprovechar la experiencia, las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones” (A 2). “Alentar y promover alianzas eficaces en las esferas pública y público privado y en la sociedad civil” (A 2). “Establecer vínculos de solidaridad, establecer mecanismos de acuerdo, de consenso, de gestionar” (A 1).

Simplificación y transparencia: “La clave de la de una buena participación es la transparencia, pero la transparencia no quiere decir: -a más información del ciudadano mejor-, sino que requiere un esfuerzo por parte de la administración de simplificación, lo cual no quiere decir que nos tomen a los ciudadanos por tontos, sino que la administración sepa dar información clara y precisa, a entender por qué he dado a unos sí y a otros no, y esto es un arte” (A 2). “Yo creo que en España nos queda un enorme recorrido en ese sentido porque hemos entendido que la transparencia es enseñarlo todo (...), quizá lo que necesite es una simplificación y un esfuerzo de simplificación por parte de la administración” (A 2). “En la suficiencia financiera es importante explicar muy claramente a la ciudadanía cuál es el origen de los recursos del municipio, si son propios de la hacienda municipal, si provienen de transferencias y las balanzas fiscales tienen que funcionar con transparencia” (A 3).

Vinculación entre la universidad y las administraciones locales: “Como bien especifica la Agenda Urbana Española las actuaciones en materia de intercambio y difusión del conocimiento en el que la Universidad y las Administraciones locales juegan un papel fundamental” (A 2). “Buscar esa información científica entre todos, aportarnos visiones, saber, compartir, generar el trabajo en conjunto, un vínculo” (A 1).

4. Capacitación:

“Es muy importante tener un mínimo de formación de fondo, es decir, no lanzarse a un proceso participativo sin al menos tener esas estructuras mínimas que soporten y que entiendan cuál es la trayectoria o el recorrido de la participación (...). “Si existe un ámbito de cogestión y de codecisión debería existir también un ámbito de corresponsabilidad porque entonces uno no participaría a tontas y a locas, sino realmente siendo consciente de la responsabilidad que supone el ejercicio de esta responsabilidad” (A 2). “Yo creo que, en cualquier dinámica de participación en el Ayuntamiento, el paso primero es tener una reunión cero, de

información estricta sobre procedimientos y sobre los datos principales que hay. Incluso cómo organizarnos los que estamos ahí para buscar más datos que nos permitan abordar de manera eficiente esa participación” (A 1). “Es importante llevar a cabo una labor de sensibilización y de capacitación (...), (por ejemplo) saber devolver la información a la ciudadanía especificando claramente y con un lenguaje comprensible de por qué no es posible llevar a cabo sus peticiones y cómo se pueden canalizar o qué gestiones puede hacer el Ayuntamiento para intentar satisfacer esas demandas de la ciudad” (A 3).

Generar de manera creativa nuevos métodos para la participación ciudadana: “Tenemos que irnos hacia un modelo de participación integradora. Una participación que asuma la legitimización de las partes” (A 1), “introduciendo nuevas metodologías” (A 3). “La participación digital (...), pensando desde una dinámica participativa, donde la gente pueda participar. Vamos a traer expertos y expertas que estén en el campo de intervención” (A 1). “Llevar a cabo una labor muy importante de difusión en las asociaciones y las instituciones educativas” (A 3). “Lo primero es cambiar nuestra mirada en la participación, es como una dinámica de grupo, tengo que generar esa acción de grupo, tengo que generar ese mecanismo de encuentro e identidad (...). Cuando hacemos dinámicas de participación deberán ser lo más plurales posibles y los actores implicados (...) lo más diversos posibles. Nos interesa que la sociedad que es superdiversa establezca dinámicas de participación donde quepa y se muestre esa superdiversidad” (A 1).

Estimular la participación a través de medios digitales: “Crear una nueva forma de participación, una participación digital” (A 1). “Me gustaría también generar para el debate, un poco los pros y contras que tiene la participación digital” (A 3).

5. Humanización:

“Dar importancia a las relaciones que tienes con los demás, independientemente de tus objetivos a corto plazo (...) no ser totalmente individualista e instrumental, dedicar tiempo a participar, a aprovechar el encuentro con los otros” (A 1). “No hay nada mejor como construir o generar un proceso de participación comunitaria donde las personas sean y estén, y para eso, pues, se haga algo relacionado con un diseño centrado en la persona. Que se tenga en cuenta a la gente, a cada una de las personas (...). La administración electrónica tiene un peligro que es la deshumanización, entonces aquí tiene que haber un doble juego, me parece, de acercamiento lo más humano posible” (A 2). “Darnos cuenta de que tenemos que participar, (...), esta dinámica positiva, donde nos cambia la forma de relacionarnos” (A 1). “Hay que abandonar las metáforas bélicas. Yo creo que el otro no es un enemigo. Y no hay que abandonarlas solamente en el discurso, hay que abandonarlas en los hechos. Entonces hay que abandonar las metáforas bélicas en lo que es el uso del lenguaje y lo que es en el comportamiento (...), un objetivo básico de la participación en este contexto es disminuir el miedo y la desinformación, abriendo un espacio más allá del debate partisano y la desinformación en las redes sociales digitales” (A 1).

Empoderamiento y resiliencia: “Los cambios individuales tienen que conllevar cambios comunitarios y cambios sociales elevando a las estructuras más externas y más macro, pues todo aquello que la comunidad necesita, nadie mejor que ella es la que tiene el saber, aunque no se reconozca ese saber” (A 4). “La participación no va a ser real y efectiva si no se expresa en una verdadera conciencia, que genere compromisos, genere compromisos en todos los sentidos, no sólo compromisos públicos sino también compromisos privados, desde la perspectiva de la ciudadanía que está participando. No es decir, no es solo un derecho, sino también es un deber, puede generar determinadas obligaciones y responsabilidades” (A 2). “Entonces el empoderamiento, la reflexión, son palabras clave” (A 4). “El concepto de resiliencia que tanto se usa, qué es eso, esa capacidad de resistencia que tiene la ciudad (...) incluye no sólo

las posibles catástrofes que puedan venir como consecuencia del cambio climático sino también posibles pandemias como lo estamos viviendo” (A 2). “La participación para que sea viable tiene que jugar siempre esquivando dos extremos: el optimismo no realista y la sobrevaloración de las limitaciones. un optimismo razonable de la persona que sabe que es optimista, pero sabe que hay limitaciones” (A 1).

Potenciar las relaciones entre vecinos: “Tener amigos vecinos es un valor en sí mismo, nos ha pasado con la pandemia, hay gente con la que tu no hablabas y que te ha traído la comida a tu casa porque no podías salir, gente que te ha demostrado un comportamiento y una preocupación que te ha dado la vida, con la que tu antes no tenías ningún tipo de interacción, estos vínculos son importantes, y muchos vínculos se refuerzan con actividades” (A 1).

Gestión del disenso: “La lógica del reconocimiento y del respeto incluso en la crítica, es básica en la participación (...) Crear un clima en la que los otros puedan emerger y no sea simplemente una situación de conflicto por recursos escasos (...), disminuir el miedo y la desinformación (...). Un ciudadano comprometido con la propia democracia tiene que trabajar para que la dinámica de la confrontación la vayamos acotando y reduciendo (...). Necesitamos un espacio racional con reglas claras, un espacio donde podamos consensuar, necesitamos definir los hechos de forma independientemente a nuestros deseos, nuestras pasiones, a que nos vaya bien o mal (...), no tenemos por qué estar de acuerdo, no tenemos por qué ser amigos, no tenemos por qué llevarnos bien, pero si podemos tratarnos con respeto, sí podemos trabajar por el bien común, sí podemos tener una dinámica de comunicación que no se base solo en la lógica de amigo *versus* enemigo” (A 1).

6. Planificación:

(Hay que saber) “reconocer nuestras identidades y romper barreras de comunicación” (A 4). “El modelo de la planificación acción participativa, genera competencias para gestionar la atención a las necesidades de sus comunidades, incubar proyectos de desarrollo y generar competencia para que ellas mismas puedan llevar a cabo todo el proceso desde la incubación del proyecto hasta la evaluación” (A 4).

Implicar a los jóvenes en los asuntos de su ciudad: “Le diría a la gente joven que se anime a participar, que se anime a asociarse, que se anime a estar con los demás en la gestión de la ciudad, en lo que le corresponde” (A 1).

Agenda 2030 y Agenda Urbana: “La agenda 2030 quiere reconducir de alguna manera o canalizar la participación desde esa perspectiva y en ese mismo sentido del ODS 11” (A 2), “la formación y la difusión de los objetivos de la Agenda Urbana son claves” (A 2).

Presupuestos participativos: “Es importante realizar diagnósticos previos, investigaciones, para ver cuál es la situación social y conectar el presupuesto con otros instrumentos de participación, qué debilidades nos podemos encontrar” (A 3). “Elementos que tienen que concurrir para que se pueda llevar a cabo una experiencia óptima de presupuestos participativos: 1º que haya una voluntad política municipal para el impulso del proyecto, esto es necesario, sino no es posible llevarlo a cabo; 2º Analizar la disposición de funcionarios y técnicos, con qué equipo cuenta el municipio, o sea, no se puede lanzar una experiencia sin haber hecho una valoración de distintos elementos porque estaría destinada al fracaso (...); 3º otro elemento que hay que tener en cuenta es hacer un estudio de las características estructurales de un determinado municipio, es decir cuál es la composición social, qué asociaciones, ONGs, la composición administrativa de los distritos, valorar, otro aspecto es contar con un método que defina un proceso abierto, flexible, universal y que existan buenos

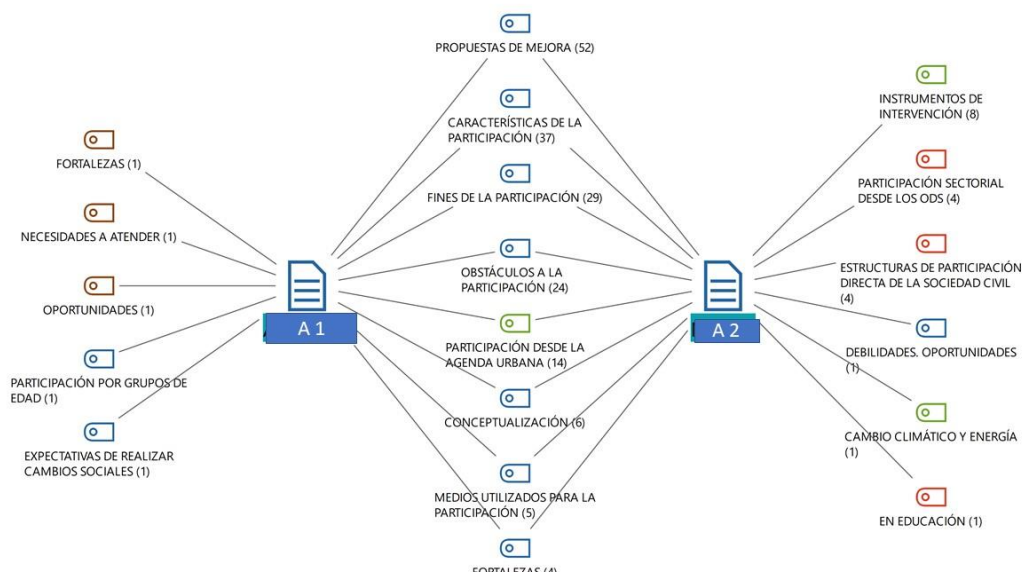
flujos de información (...) Una opción interesante sería integrar el reglamento del presupuesto participativo en el reglamento municipal de participación ciudadana (...). El presupuesto siempre va a suponer cambios en la forma de trabajar en la estructura organizativa, entonces va a exigir un trabajo coordinado y generalmente va a suponer más trabajo, por tanto, es importante contar con los recursos humanos suficientes y sobre todo si tienen experiencia en el desarrollo de metodologías participativas para dar satisfacción a todo esto” (A 3).

7. Evaluación y sistematización de la experiencia:

Pensamos que “la evaluación la puede hacer cualquiera y, es más, si la subcontratamos y la llevamos al exterior entendemos que van a ser mucho más objetiva y que nos van a dar una evaluación mucho más pura que si se hace desde dentro porque nos contaminamos del proceso, porque se ha vivido. Pues la sistematización rompe esta esta barrera (...). La sistematización vamos a ver que es un proceso reflexivo sobre un proceso de cambio. Cuando hablamos de sistematización hablamos de cambio y hablamos de reflexión generada de una práctica (en este caso de participación ciudadana) que pretende generar una dinámica de crecimiento, una dinámica de desarrollo, una dinámica de realización, primero de los propios participantes, de autorrealización, para poderla llevar al grupo, a la comunidad y a la sociedad. En general en sistematización los participantes son los agentes claves, sólo se puede hacer sistematización si se ha vivido la práctica (...). Quiénes participaron en la promoción, quienes participaron en el empoderamiento, quienes participaron en la puesta en marcha, valoran qué tensiones y contradicciones aparecieron, a qué se debieron, si se mantienen porqué se mantienen aquí, si han dado lugar a aprendizajes ¿qué experiencias hemos alcanzado? ¿se ha ganado en autonomía? ¿es más propositivo, más constructivo? ¿qué factores han incidido en que la comunidad tenga mayor iniciativa mayor autonomía? ese tipo de preguntas son las que hay que realizarse para hacer una interpretación crítica del proceso” (A 4).

La figura N° 12 a través del análisis de la frecuencia de los discursos de las entrevistas 1 y 2 de los académicos nos muestra en primer lugar el gran interés por las propuestas de mejora que sumó 52 segmentos de discurso, lo que significa que la transferencia del conocimiento está en el objetivo de la investigación y en las actividades de los grupos de investigación. De manera descendente los intereses son las características de investigación (37), fines de la participación (29), obstáculos a la participación (24).

Figura N. ° 12. Coincidencia de categorías en el discurso Académicos 1 y 2.



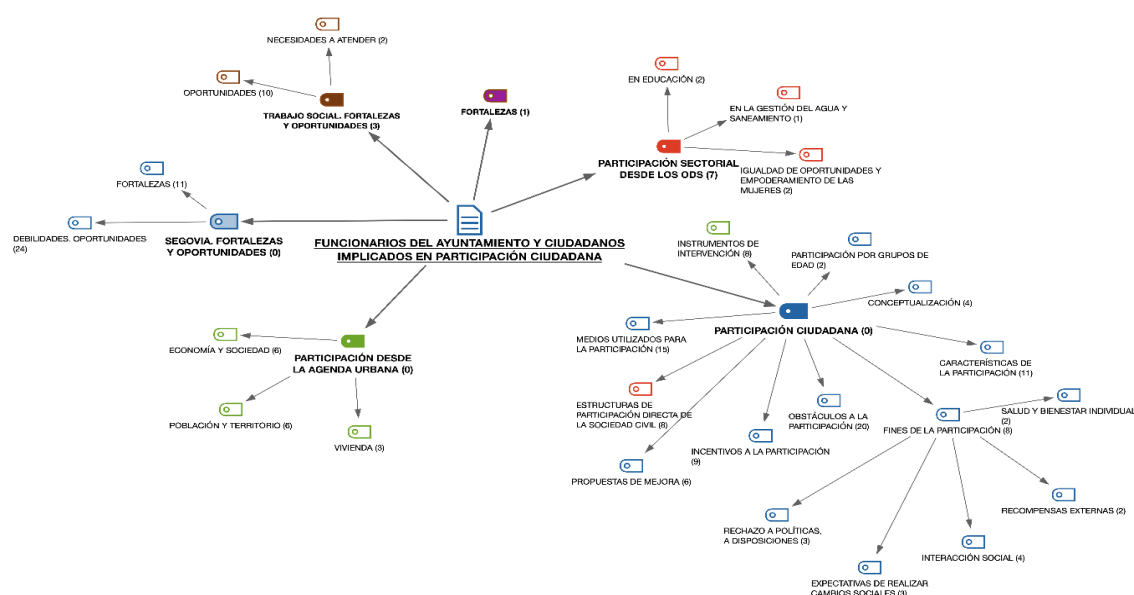
Fuente: Elaboración propia a través del procesamiento con Maxqda 20.

4.3. La participación ciudadana en Segovia: personal municipal y ciudadanía implicada.

El discurso de los empleados municipales que trabajan en el ámbito de participación ciudadana y las personas implicadas en la participación de la comunidad aportó una abundante contribución al conocimiento que permitió construir las categorías que se muestran en la figura N. ° 13 donde ocupa un lugar central la percepción de los obstáculos a la participación (20), lo cual es

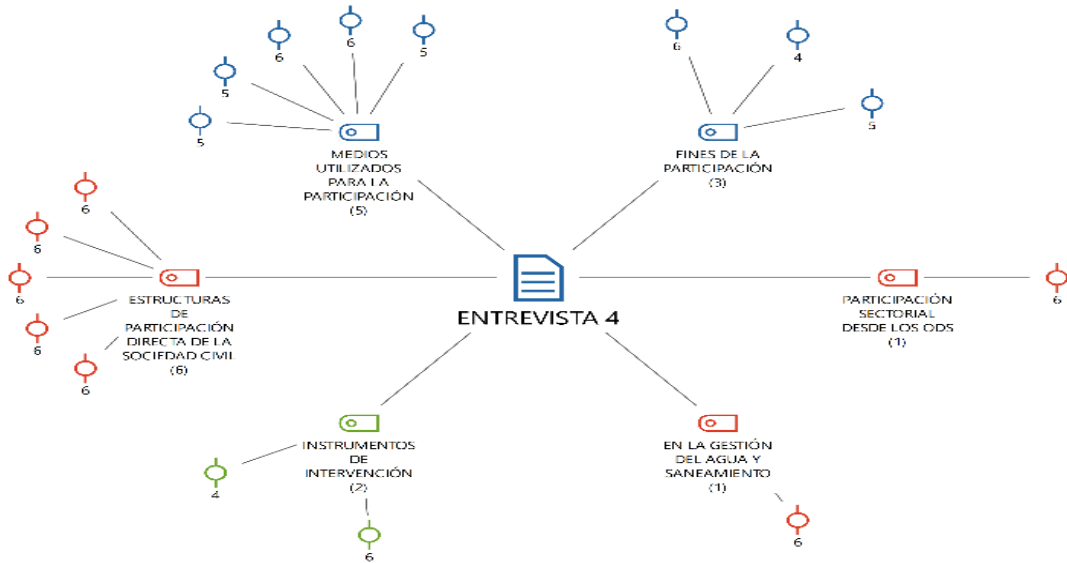
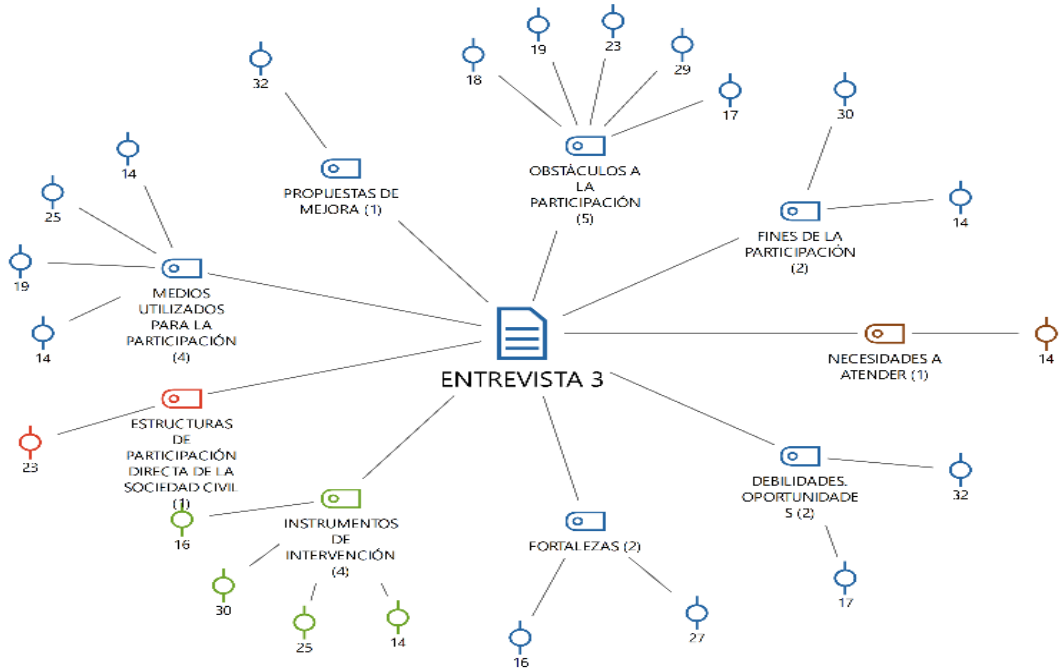
información valiosa, ya que proviene de aquellas personas (técnicos y ciudadanos) que se enfrentan al reto de cumplir objetivos y metas que dependen de la implicación plena de la ciudadanía. También, como se muestra existe un importante aporte en las características y medios.

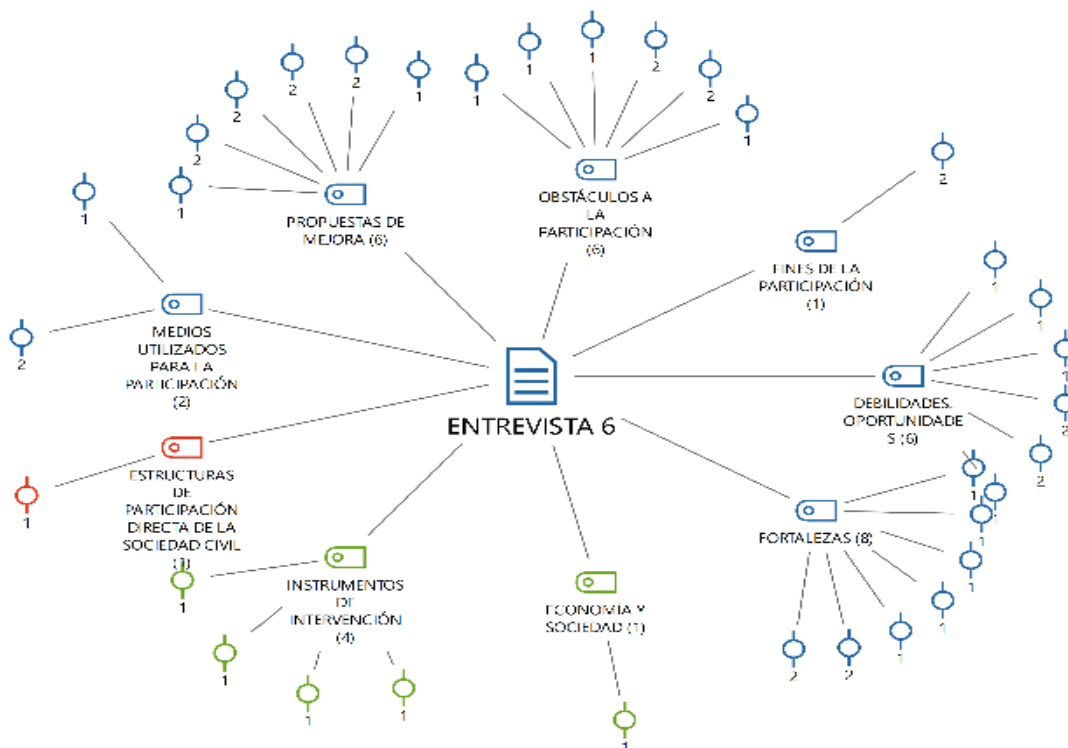
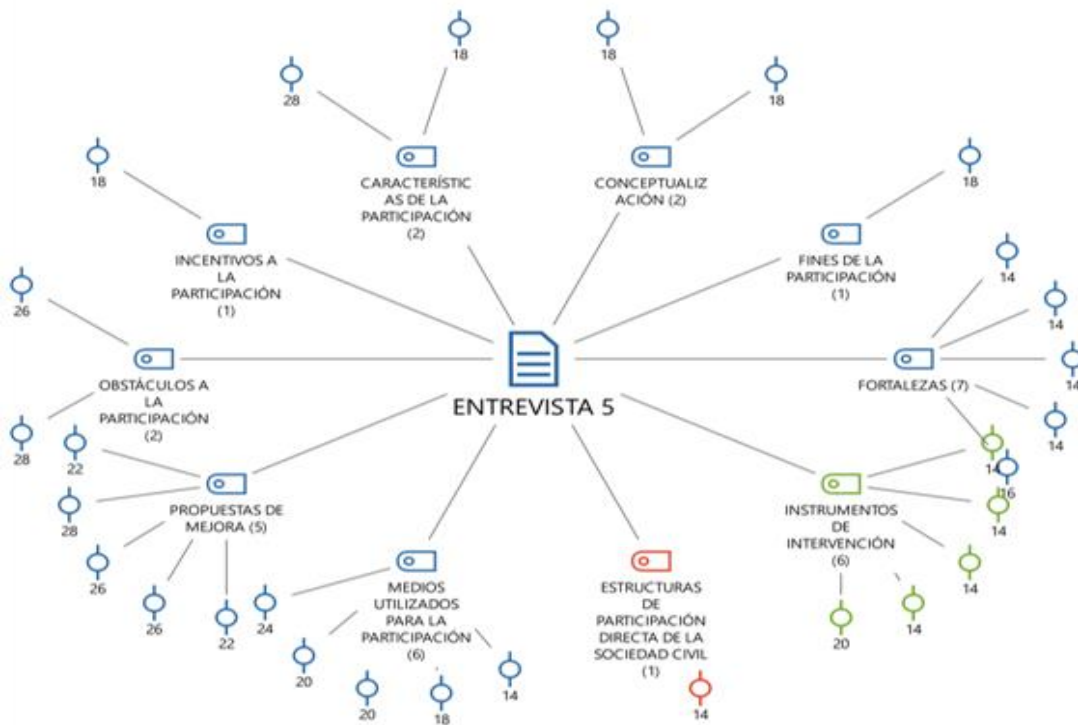
Figura N. ° 13. Categorías de análisis derivadas de los discursos del personal técnico del Ayuntamiento y ciudadanos implicados en participación ciudadana a través de las asociaciones.



Fuente: Elaboración propia a través del procesamiento con Maxqda 20.

La figura número 14 está formada por seis imágenes que son producidas con el software Maxqda y que representan la frecuencia en que diferentes categorías son identificadas en el discurso de cada uno de los entrevistados y el número del párrafo donde se ubica ese segmento en la transcripción de la entrevista, por ejemplo en la entrevista uno en tres ocasiones se habla de la vivienda y el discurso sobre esa subcategoría está ubicada en los párrafos 7, 10 y 12; en la entrevista dos entre todas las subcategorías se identifican seis tipos de incentivos a la participación y esos discursos están ubicados en los párrafos 2, 6 (se mencionan 4 tipos) y 7 y así sucesivamente. Esta es la forma de interpretar cada imagen de esta sección.





Fuente: Elaboración propia a través del procesamiento con Maxqda 20.

4.3.1. Conceptualización y fines de la participación.

Para los técnicos del ayuntamiento, participar es entender que vivimos en un mundo compartido, “ser conscientes de que, como ciudadano, como persona, se vive en un contexto, con un proyecto personal, pero también con un proyecto común de convivencia con las personas más próximas, con las que nos constituimos y de la que formamos parte como ciudadanía” (E1). La participación ciudadana es la unión de personas que pretenden, que aspiran, desean un proyecto común de convivencia cívica, por lo que es necesario poder involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones y en la vida política de la ciudad. Poder hacerla participe, no sólo teniendo voz y voto cumpliendo con el mandato constitucional, sino favoreciendo la co-creación entre el ciudadano y la propia administración. Quien participa tiene ese afán de querer ser parte, participe, co-responsable de esa realidad: Segovia.

Se ha expresado la necesidad de tener una interacción y una relación de respeto, de confianza y de convivencia para que tanto el proyecto común como el proyecto personal se puedan desarrollar: Lograr objetivos comunes, proponiendo lo que consideran mejoras y transformaciones, para alcanzar un mejor clima de convivencia. En el discurso es mencionado frecuentemente como fin, el dar voz a la ciudadanía, que sea activa, no sólo espectadora estática, con la posibilidad de poder expresar quejas, sugerencias, necesidades. Reflexionar sobre qué modelo de ciudad se quiere implicando a la ciudadanía en la toma de decisiones, dando a las personas la posibilidad de poder debatir todos los temas que sean de su interés, haciéndolas sentirse escuchadas y comprendidas. Realizar actividades relacionadas con su historia, con su cultura, con objetivos como erradicar la violencia de género, dar visibilidad a los colectivos de autoayuda, reivindicar derechos y libertades, etc.

4.3.2. Características de la participación.

Los discursos caracterizan cualidades peculiares que define a la participación: La acción, la implicación, hacer partícipe a la propia ciudadanía del involucrarse en la toma de decisiones y su gestión, el derecho a expresarse para mostrar quejas y realizar propuestas, representar a los vecinos y gestionar los diversos intereses que puede tener un barrio, un colectivo concreto, etc.

La participación va evolucionando y por ejemplo ahora a la ciudadanía y asociaciones se les ofrecen también posibilidades de comunicación en línea². También se señala que la participación está asociada a una voluntad política municipal, y si esta es mayor y sus cauces son mayores, la participación se incrementará. Una de las principales vías de participación en Segovia son las asociaciones, ya que, aunque otras personas interaccionan de manera individual o se reúnen para temas comunes, “si representas a una institución se te escucha más” (E 1).

También se mencionó “que en algunos barrios no existe una representación real”, por lo que la representatividad es una interrogante y en algunos casos “la participación sólo existe si hay un grupo interesado, porque tienen algún hijo, padre hermano que tiene una afectación” (E 1), también es común “la adhesión pasiva, y quien está de acuerdo en acciones no dice nada, no hay entusiasmo, ni ninguna muestra de apoyo” (E 1). “Hay tal juego de equilibrios creados en la sociedad, en la ciudad, que hace que cualquier hilo que se mueva, nadie se atreva a romperlo porque al final todos nos conocemos y estamos en un estatus quo que vamos sosteniendo, sin pisarnos la manguera uno al otro, respetando que cada uno esté tranquilo en lo suyo” (E 1), lo que indica que el interés colectivo es más un interés por los equilibrios, que por el de racionalizar o lograr eficacia con procesos de mejora.

² A través de: <https://decide.segovia.es/>

4.3.3. Estructuras, instrumentos, medios e incentivos a la participación.

Se entiende por estructura, una modalidad de organización formal que tiene entre sus funciones promover, regular, dar cauce a la participación. Una estructura legal u organizativa, una forma de comunicación, un método, un sistema informático, se constituyen además como medios que favorecen la motivación ciudadana para la participación. En las entrevistas se señalaron las enunciadas en la tabla N.º 9.

Tabla N.º 10. Algunas estructuras de organización, medios e instrumentos para la participación ciudadana.

	Ayuntamiento.	Asociaciones.
Estructuras de organización, medios e instrumentos.	Reglamento de participación ciudadana. Defensoría de la ciudadanía. Consejos sectoriales. Grupo gestor. Web municipal. Juntas vecinales. Convenios.	Estatutos. Estructura de gobierno. Convenios. Canales de comunicación y redes sociales. Organización por proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Se enfatiza que, los procesos, para dar cauce a las iniciativas e inquietudes ciudadanas están en proceso de transformación. Antes “se tramitaba de otra manera, porque era más manual, los correos electrónicos se tenían archivados todos. Si en algún momento alguna persona se sentía desatendida con una queja que presentó se buscaba, pero al estilo de la antigua usanza, guardando el archivo. Era más manual y ahora se ha ampliado muchísimo, luego se trajo la web municipal y el cambio ha sido radical” (E 4).

“Cuando participas desde una asociación, las distintas administraciones te consideran que representas algo más que una individualidad, representas a un colectivo. Las entidades, las asociaciones, para constituirse como tales, tienen

que cumplir una serie de requisitos, si no, no son consideradas asociaciones. Si no tienen un fin, no te registras y para ello, la entidad competente es la Junta de Castilla y León. Es a esta a quien las entidades presentan unos estatutos. Hay unos modelos de estatutos que luego tú puedes modificar, concretando los objetivos que pretendes con la asociación (...), aunque también hay vecinos que consideran que para cumplir sus objetivos no necesitan una asociación registrada ni pedir subvenciones -si lo podemos pagar nosotros, lo podemos hacer nosotros, para qué vamos a hacer papeles-" (E 1). Se cuestiona la existencia de verdadero liderazgo en las asociaciones "en el día a día del barrio, no sé si estas personas realmente son líderes en cuanto a la gestión del barrio" (E1),

Sin duda, el Ayuntamiento es generador de sinergias que hacen que el sistema funcione eficientemente o que existan déficits por atender en algún aspecto. Las asociaciones son consideradas como las protagonistas principales a través de las cuáles se concreta la participación ciudadana. Como ya se mencionó, constituir una asociación es todo un proceso muy estructurado, también los mecanismos para recibir apoyos para cumplir sus fines. Y el proceso anima a que sea participativo de inicio a fin, por lo que es importante su análisis, la revisión de sus oportunidades de mejora y la aplicación de mecanismos de estímulo e innovación de la participación por esta vía, además de diversificar las otras.

El principal medio señalado para promover la participación ciudadana es la propia administración local ya que es "la más cercana, la más conocedora (...) de las inquietudes o necesidades del ciudadano" (E 2). "Cuando se busca la participación de la ciudadanía de cara a buscar ideas tiende a ser a iniciativa del Ayuntamiento, que es el que pone los recursos, el que pregunta, el que hace que la gente se movilice" (E1); La administración local apoya, por ejemplo, "el poder constituirse como Asociación. Si quieren informarse, se pueden informar por

supuesto y les informamos, pero existen muchas pautas e incluso por internet uno puede mirar, bajarse, descargarse un modelo de estatutos ir a registrarlo y constituirse (E1). Un hito fundamental ha sido “la administración electrónica a partir del año 2015 con las leyes 39 y 40 y su entrada en vigor en 2016” (E 2) que “ha cambiado las formas de relacionarse la administración con el ciudadano, con la digitalización” (E 3).

Los medios que utiliza la administración son variados. “Es difícil encontrar un “ciclo” donde no sea algo que no esté apoyado por el Ayuntamiento, el Ayuntamiento hace de motor” (E 1). Para la puesta en marcha de los proyectos “intentamos también poner a disposición de los ciudadanos, a través de las asociaciones que están debidamente inscritas en el registro municipal de asociaciones y entidades ciudadanas (...) material de todo tipo, que previamente desde la concejalía y con la asignación presupuestaria que podemos contar hacemos lo posible y a veces lo imposible” (E 2). Uno de los medios que estimula la confianza de la ciudadanía es “el portal de datos abiertos, que es un portal que lo que vas a hacer es ofrecerle a los ciudadanos y a todos los usuarios que quieran datos sobre la ciudad o del Ayuntamiento, que a ellos les sirva para desarrollar sus propias empresas, aplicaciones o mejorar lo que ya tienen” (E 5). También “la línea verde que estaba destinada a medio ambiente, pero como podía ser un canal de quejas y sugerencia pasó de medio ambiente a participación” (E 4).

Otra actividad esencial para realizar proyectos desde la administración municipal son los presupuestos participativos, a través de ellos las iniciativas se transforman en acciones concretas. En las entrevistas se ha mencionado que “se analizan no sólo las posibilidades de la ciudad, sino la gestión de los presupuestos en otras ciudades” E 6). Los presupuestos participativos ocupan un lugar central también por su importancia en la búsqueda del protagonismo de la ciudadanía, en la decisión del destino de los recursos financieros. Una persona

que ha formado parte del proceso de evaluación de los proyectos presentados en los presupuestos participativos enfatiza la objetividad de los procesos, dice: “Se ha valorado a qué número de población afecta, a qué personas puede beneficiar la movilidad. En cada propuesta que se valoraba había 8 ítems con una valoración del 1 al 10 y yo creo que todos los compañeros que hemos formado parte del grupo gestor siempre hemos dejado a un lado los intereses personales y hemos mirado lo que realmente era beneficioso en cuanto a número de población y en cuanto a la ciudad de Segovia” (E 6).

Los incentivos son factores externos que motivan a las personas a realizar determinadas acciones. Hay incentivos de todo tipo, personales, familiares, laborales, sociales y el resultado es una fuerza interna, la motivación, que se dirige hacia algo, en este caso la participación. “Se ha intentado poner los medios, los instrumentos, las herramientas para favorecer esa relación entre administración y administrado (...), fomentando los convenios bilaterales o nominativos a aquellas asociaciones que carecen de recursos para poder desarrollar sus fines de interés general (...)” (E 2) a través de “los presupuestos participativos (...), convocando a las subvenciones que son dirigidas al ciudadano, al tejido asociativo de la ciudad (...), mediante la cesión de espacios para uso de los ciudadanos organizadamente” (E 2). “Tenemos sesenta y dos espacios a disposición de asociaciones, algunos de manera permanente, otros con convenio, con programas anuales, con programas puntuales y otros de manera instantánea; cuando necesitan un salón de actos para la próxima semana, para una charla, pero otros necesitan un despacho durante todo el año para atender, entonces, hay como muchas versiones (...), se les paga luz o agua, los gastos de teléfono, el mantenimiento de los distintos locales en los distintos barrios (...). También se fomentan algunas actividades para que las personas participen como las fiestas de sus barrios” (E 1) y “los proyectos nuevos propuestos por el Ayuntamiento para sus ciudadanos” (E 5). Tanto empleados municipales como la ciudadanía coinciden en señalar “el papel que tienen

nuestros compañeros (personal del ayuntamiento) a pie de calle escuchando directamente al ciudadano, lo que es fundamental” (E 5).

Es reiterada la afirmación en segmentos de discurso, del papel de las subvenciones, los presupuestos participativos y la cesión de espacios, es decir incentivos económicos y materiales.

4.3.4. Factores que inhiben la participación.

La participación en la relación de los habitantes de Segovia con la administración de la ciudad señaló oportunidades de mejora por parte de las personas entrevistadas: “Quizá la participación ciudadana sigue estando no olvidada, pero sí en mi opinión no suficientemente desarrollada en cuanto a la dotación de medios, tanto de recursos materiales, como recursos humanos para poder implementar una cantidad ingente de acciones que se pueden derivar de la propia administración en relación con sus ciudadanos” (E 2). La relación cara a cara de los vecinos con el Ayuntamiento ha ido perdiendo protagonismo y “creo que ellos echan también de menos ese tipo de relación” (E 5). “Algunos temas no son de interés ciudadano salvo cuando les afecta directamente” (E1). El poder de convocatoria es diverso “hemos juntado 200 personas, hemos juntado 100 (...) y si es en domingo la iglesia te convoca 10 mil, tú no convocas a 10 mil en dos meses” (E 1).

“Sobre los presupuestos participativos el problema es que yo creo que se ha intentado personalizar en los presupuestos participativos y en los presupuestos participativos no se puede personalizar (...). no se ha dado una explicación clara de cómo, cuándo y por qué esa propuesta no puede ser viable (...), sí que nos ha faltado apoyo, gente que un poco parece que estaban boicoteando los presupuestos en vez de apoyarlos (...), no se ha sabido transmitir a la ciudadanía cómo se ha hecho lo que se ha hecho (...), (algunas personas) ven solo lo

negativo y no quieren ver que es una posibilidad de que la ciudadanía pueda participar y pueda aportar en vez de boicotear” (E 6).

“No hay un mecanismo permanente capaz de alimentar la planificación racional y la planificación de la ciudad (...); determinados programas se movían de una manera más potente a lo mejor, porque no estábamos imbuidos de tanta tarea administrativa (...) y en las dinámicas rutinarias del día a día. Hay gente que lleva cinco años con un convenio en el que se les ha pedido un espacio, una sede, que puede ser (asociación, A, B o C) vienen otros con las mismas necesidades o con colectivos que si nos ponemos a valorar pues a lo mejor lo necesitan más, porque por ejemplo ahora, precisaban de rehabilitación y no tenían un espacio” (E 1). Todo ello denota fatiga participativa y falta de creatividad.

Relativos a los aspectos psicosociales de las personas: “Sí que es verdad que, en cuanto a la participación, no podemos negar que Segovia es una ciudad fría” (E 6). “Cuando ha llegado una persona por la puerta ya me doy cuenta si me va a venir a dar voces, si va a venir de buenas maneras, porque claro ya a nivel de la gente lo vas conociendo mucho (...). hay personas que vienen muy enfadadas (...), el que más se queja es que más tiempo tiene para quejarse” (E 3). “Hay entidades que trabajan por el mismo interés y por llevarse mal entre las personas, forman otra asociación con el mismo objetivo (...), otro aspecto importante es la victimización de algunas asociaciones, que se posicionan en la queja constante y a lo mejor ser víctima se ha convertido en estatus y no avanzan, y a lo mejor el no avanzar es señal de que algo pasa (...). También el ser presidente de la comunidad de vecinos es una carga que nadie o prácticamente nadie desea, o sea, la participación no es un valor que este en alza o algo que sea apetecible (...) y no se puede constantemente estar luchando por querer lo más, siempre, para mí” (E 1).

Relativos a la digitalización y e-administración: “En una ciudad que pretender ser inteligente y se están digitalizando todos los procesos, hay toda esa cantidad de analfabetos digitales” (E 5). Además del analfabetismo digital algunas personas consideran que “con la digitalización pierde la cercanía, (...) se pierde esa proximidad” (E 3).

También se da el caso de que “en las solicitudes, a la hora de solicitar una subvención o una ayuda, no se cumplimentan bien los propios impresos de solicitud del Ayuntamiento. O sea, hay unas carencias, que a veces piensas que no se leen los documentos, no se leen correctamente o no se interpretan, aun cuando suelen ser solicitudes muy escuetas, muy claras, muy simples, y te sorprende darte cuenta que ni siquiera la solicitud está bien realizada, o la presentación de documentación, que al final acaba en un efecto negativo, hablo de las solicitudes que a la hora de baremarlas por los técnicos del Ayuntamiento, muchos campos se dejan en blanco, inexplicablemente, lo que supone que el baremo o la asignación de puntos de ese baremo es cero, y los puntos en un baremo acaban siendo euros, entonces esto es un poco, no digo que sea la tónica general, pero sí son aspectos que nos preocupan e intentamos mejorar” (E 2).

Relacionadas con el funcionamiento de las asociaciones: Un indicador que requiere atención es la edad avanzada de los miembros de la junta directiva de muchas asociaciones, lo que plantea retos para facilitarles la gestión. La democracia participativa carece de la formación de liderazgos que favorezcan la alternancia de los representantes y se da el caso de que “en distintas asociaciones, personas siguen siendo presidentas de la Asociación después de 25 años, después de 20 años (...); que existan asociaciones o representatividad de una asociación no significa que esa asociación realice trabajo comunitario (...), a veces los representantes no comparten con el resto del colectivo y atienden aspectos relacionados con sus intereses particulares (...) no se puede

tener la posición ingenua y tener la percepción errónea de que porque hables con el presidente de la asociación estás interviniendo con toda la asociación. Me llegan sobre todo comentarios de mujeres gitanas que dicen: pues a mí la Fundación (de Secretariado Gitano) no me representa (...). Hay personas que se presentan para ser elegidas, porque nadie más quiere serlo” (E 1).

En cuanto a las asociaciones “algunas de ellas son asociaciones -patera-, y me explico, ellos llegan aquí, dan un domicilio, tienen una persona de referencia, pero en Segovia apenas hacen nada durante el año más que, poder acceder luego a las subvenciones, porque tienen que tener una persona de referencia” (E 1). Evidentemente este es un aspecto a corregir porque no fomenta la participación real de las asociaciones en la Ciudad.

4.3.5. Segovia. Fortalezas y Oportunidades.

Segovia “Tiene su estrategia 20-30” (A2). “Una ventaja de las ciudades pequeñas como Segovia, entre cincuenta y ciento cincuenta mil habitantes, donde realmente tanto el espacio de participación digital como físico permite que la confrontación se maneje dentro de una convivencia, un conocimiento interesante. Hay una especie de vínculo que permite funcionar” (A 1), “en una ciudad más pequeña como de ser Segovia es donde se puede vivir de una forma más directa” (A 2). “La ciudad, incluida la ciudad digital, es un espacio de encuentro donde la interacción con el vecino/conciudadano nos permite ir más allá de la confrontación en las redes sociales (en este caso, la ciudad pequeña por su propia dinámica puede contribuir a frenar este efecto tóxico que se da más en el anonimato de la gran ciudad” (A1).

En la siguiente tabla se rescatan algunos segmentos de discurso ya enunciados en apartados previos planteados como fortalezas de la participación en Segovia:

Tabla N.º 11. Fortalezas de la participación en Segovia.

ENTREVISTA 1	Nos podemos sentir satisfechos que muchas cosas las tenemos logradas ya, hay determinadas cosas como el tema de la vivienda digna, barrios seguros, saludables (...), un plan de ordenación urbana (...) hay trecientas sesenta asociaciones (...), estas entidades que como que tienen una especie de derechos adquiridos ya, y que ya tienen los muebles, y todos los estantes con toda su documentación, (...), el foro social, que es un foro de debate que existe desde hace muchos años en Segovia, (...), el papel de los voluntarios, (...); es difícil encontrar un “ciclo” donde no sea algo que no esté apoyado por el ayuntamiento, y el ayuntamiento hace de motor, (...) es el Ayuntamiento que toma la iniciativa, (...). Los concejales son totalmente accesibles a la participación, a la escucha, (...) ellos tienen accesibilidad con la ciudadanía, incluso cómo te comentaba a veces me parece excesiva porque el hecho de escuchar a todo el mundo (...), sí que hay un liderazgo político, una línea clara que quiere marcar la alcaldesa y todos los concejales que tienen reuniones del equipo de Gobierno todas las semanas con unas líneas, con un planteamiento y unos objetivos claros.
ENTREVISTA 2	La administración local que es la más cercana y la más concedora de las inquietudes o necesidades del ciudadano (...) hay una cercanía entre el ciudadano administrado y la propia administración, (...) un reglamento por el que se rige y se establece la organización y funcionamiento de la participación ciudadana, (...) el consejo sectorial de participación (...) una parte del presupuesto municipal anual que se dedica a realizar o ejecutar aquellos proyectos que presentan los ciudadanos, (...) cursos de formación a todo el tejido asociativo, (...) la puesta a su disposición de material de todo tipo.
ENTREVISTA 5	El proyecto Smart Digital Segovia (...) la nueva web municipal que unificará todas las webs satélites que tiene el ayuntamiento de Segovia (...), el gestor del gobernante, (...), la aplicación de servicios urbanos (...) que unifica todas las incidencias que el ciudadano no sabe cómo poner ni exactamente en qué servicio colocar (...), el portal de transparencia.
ENTREVISTA 6	Presupuestos participativos de la ciudad de Segovia (...) los ciudadanos podían decidir en qué se invertiría parte, una parte del presupuesto municipal (...); las propuestas sí que han llegado sí que se han valorado (...), creo que Segovia no lo ha hecho mal (...). En presupuestos participativos se ha valorado a qué número de población afecta (...) se ha mirado lo que

realmente era beneficioso (...) hemos intentado seguir los criterios totalmente objetivos, para que a la hora de salir los presupuestos más votados todo tuviera su argumentación, en base a esos criterios; el grupo gestor (...) que todos nos hemos llevado muy bien, hemos empatizado, creo que todos sabíamos cuál era la función que teníamos y que era lo que teníamos que hacer y cómo teníamos que trabajar.

Fuente: Elaboración propia.

Las oportunidades de mejora han sido señaladas en diversos apartados y en algunos casos “la causa de los problemas sigue siendo las mismas que hace 20 años” (E 1), por lo que es importante realizar un análisis no sólo de las oportunidades actuales, sino de las trayectorias diacrónicas, para realizar un análisis de los factores asociados y las medidas necesarias para su atención.

Sin duda los temas más acuciantes son los relativos a la población y el urbanismo:

Con respecto a la población “los barrios cada vez van menguando” (E 2), quedan los mayores, “es un problema grave, baja la natalidad, marchan las personas” (...) (E 1), “si una persona estudia carrera aquí no tiene posibilidad (...) hay muy pocas salidas, hostelería, funcionariado, hay pocas cosas que puedan acoger a los propios segovianos” (E 1). “El gran punto a tratar es como vincular a los jóvenes desanimados por la situación, no sólo pandémica, sino económica, de su futuro, de vivienda, de trabajo, de mercado laboral, etcétera; de independencia en su caso, pues yo creo que ese es un tema aparte, la desmotivación juvenil, que hace que muchas veces no se implican lo suficiente en sus barrios como para que lleguen a la administración sus demandas y sus necesidades, a través de los barrios, de sus asociaciones vecinales” (E 2).

Con respecto al urbanismo “hay un deterioro de la habitabilidad en el casco antiguo (...), al mismo tiempo que un incremento en el coste de las viviendas, que en el centro de la ciudad cuestan mucho dinero” (E 1).

Tabla N. ° 12. Oportunidades de Mejora desde los técnicos de la administración municipal de Segovia.

Baja implicación de algunos sectores sociales en los temas que afectan a la ciudadanía.
La participación ciudadana no suficientemente valorada.
Bajo nivel de construcción de proyectos conjuntos co-creados entre la administración y la ciudadanía.
Necesidad de incrementar los medios de participación, adaptados a las características de los distintos grupos sociales.
La adhesión pasiva.
Los recursos insuficientes.
Miedo a romper los equilibrios.
Decrecimiento y envejecimiento de la población.
Economía concentrada en sector servicios.
Escasa participación juvenil en temas de la ciudad.
Mercado laboral escaso e incierto para los jóvenes.
Dificultad de habitabilidad del casco antiguo.
Obstáculos personales a la representatividad de los dirigentes de las asociaciones. Falta de liderazgos.
Inequidad en las posibilidades de acceso a los apoyos públicos.
Insuficiente implicación de todos los sectores de población en los asuntos de la ciudad.
Necesidad de llegar a toda la diversidad.
La relación cara a cara decrece mientras se incrementa la relación digital.
Los mecanismos para la evaluación ciudadana que permita alimentar sistemáticamente la planificación de la ciudad en el proceso de diseño y de la puesta en práctica de las acciones.
Burocracia.
Condiciones psicosociales desfavorables al acuerdo, a la conciliación.
Ver en negativo las cosas, sin plantear posibilidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.6. Trabajo social.

Se cuestiona la intervención por parte de algunas personas, proponiendo “el abrir los espacios de trabajo a la gente -normal-, porque trabajando con -los usuarios- de siempre se tiene el poder de trabajar desde la legitimidad de un estrato superior, la relación no es de tú a tú (...) y la excusa fácil de que si se fracasa en la intervención es porque se trabaja con gente muy -problematizada- o -

problemática- (...). Con la aplicación de la ley de dependencia, con los equipos mixtos, la coordinación socio sanitaria, los trabajadores sociales han podido tranquilamente justificar su trabajo en el despacho, lo que hace que se atienda no siempre a quien verdaderamente lo necesita, sino a quien lo solicita” (E1).

4.3.7. Propuestas de Mejora.

Hay que mejorar porque el cambio es una constante y la respuesta oportuna y eficaz debe serlo también. El valor de las propuestas enunciadas se fundamenta en el conocimiento que aporta la experiencia de la vida cotidiana en la ciudad de Segovia, de su historia, de los hitos fundamentales que han reorientado el rumbo de la sociedad.

Aunque algunas propuestas pueden ser consideradas en varias categorías, de acuerdo a los discursos se han organizado en: Necesidades de la población, análisis y aplicación de buenas prácticas, cumplimiento de los ODS, formación, revalorización de lo comunitario, digitalización y revitalización de la ciudad, lo que está muy relacionado con el cuidado, la comunicación y la comunidad. De estos aspectos es importante destacar el análisis y aplicación de buenas prácticas que se concreta en la propuesta del Laboratorio de participación para la creatividad e innovación social (Capítulo 5)

Tabla N.º 13. Propuestas de mejora por parte de los expertos.

Áreas de las propuestas:	Estrategias para lograr la colaboración de la ciudadanía.	Propuestas para mejorar la administración municipal.
Necesidades de la población.	Implicación de la ciudadanía en los procesos de mejora.	Respuestas eficaces y oportunas a la ciudadanía. Transparencia buscando equidad y coherencia.
Análisis y aplicación de	Metodologías adaptadas a la diversidad de los grupos sociales respetando las	Establecer un mecanismo de análisis de información de lo

buenas prácticas.	características particulares de las personas.	que se hace en otras ciudades, regiones y países. Poner en valor las buenas prácticas de la ciudadanía.
Cumplimiento de los ODS.	Implicación, en especial de los jóvenes, para plasmar los ODS en propuestas concretas.	Elaboración y puesta en marcha de programas para lograr los objetivos.
Formación.	De nuevos liderazgos en las asociaciones. Formación de la ciudadanía en el uso de las herramientas digitales.	Del personal municipal en prácticas innovadoras. Valorar el trabajo de campo. Optimizar la gestión burocrática.
Revalorización de lo comunitario.	Valorar la diversidad de fines de las asociaciones como una gran riqueza del mundo compartido.	Racionalizar los recursos que se brindan a las asociaciones para que sean lo más eficaces y eficientes en términos sociales.
Digitalización.	Impulsar medidas para evitar el analfabetismo relacional.	Potenciar la atención virtual como apoyo y complemento de la atención presencial facilitando la personalización teniendo en cuenta todas las necesidades de la ciudadanía, el brindar el mejor servicio y no dejar a nadie atrás.
Revitalización de la ciudad.	Revisar el modelo actual de desarrollo urbano. Favorecer la economía local.	Promover la inclusión y cohesión comunitaria en el espacio público. Facilitar la inversión y creación de empresas y estimular nuevas áreas de empleo en la ciudad.

Fuente: Elaboración propia.

1. Necesidades de la población:

Respuestas eficaces y oportunas a las necesidades de la población: Las propuestas de mejora incluyen una diversidad de aspectos siendo el tiempo un factor fundamental en los procesos de cambio: “claro que hay que cambiarlo porque con el paso del tiempo vamos viendo que lo que en un principio se hace, al año siguiente posiblemente haya que mejorarlo y haya que cambiar cosas”

(...) y cosas que mejorar, efectivamente, pero bueno, que no estaba mal la base, que no estaba mal el desarrollo, que han faltado, (que han) fallado cosas, pero que se puede mejorar” (...). Tiene que haber una implicación, una transparencia y tiene que haber confianza mutua, por parte de la gente que está en el grupo, pero también con la Concejalía de Participación, con el Equipo de Gobierno, coordinación entre las concejalías” (E 6). “Desde mi punto de vista se debe buscar equidad, intentar hacer un reparto homogéneo, vamos, ético, ordenado, coherente” (E 1).

2. Análisis y aplicación de buenas prácticas:

Una de las más importantes propuestas que se derivan del discurso es el análisis comparado de lo que se está haciendo en otras ciudades con relación a lo que se hace en Segovia, lo que tiene que ver con rescatar las buenas prácticas y establecer un mecanismo de análisis de información de lo que se hace en otras ciudades, otras comunidades autónomas y otros países. También es importante aplicar metodologías adaptadas a la diversidad de los grupos sociales, respetando las características particulares de las personas.

3. Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

“Tenemos un reto de 10 años por delante, que parecen muchos pero que, para la elaboración de programas, la puesta en marcha de programas y llegar a un objetivo con eficacia no son tantos años, entonces me parece fundamental establecer las directrices sobre cada uno de los 17 puntos (...); es fundamental la implicación de los jóvenes en cada uno de esos objetivos, muchos jóvenes ya están comprometidos, poco a poco, se van mentalizando, tomando conciencia del cambio climático, del medio ambiente, de cuidar nuestro planeta, de una alimentación saludable, luchar por el acceso y mantenimiento de una vivienda digna, por cada uno de los objetivos que nos hemos marcado a nivel internacional y a nivel estatal, y por ende a nivel autonómico y local (...), la implicación tanto en la docencia, en las aulas, el formar a los chavales desde

edades tempranas, que moldeen sus cabezas desde edades tempranas con estos objetivos y que estén presentes en su día a día (...). Los jóvenes deben ver una manera plausible, tangencial, de poder tocar esos ODS y transformarlos en realidades, ¿cómo? Con talleres prácticos, si hablamos del medio ambiente pues hay que sacar y organizar talleres en el campo, si hablamos de ecocultivos, de alimentación saludable, bueno, cada uno de ellos intentaría de la manera más pragmática (...). Para un chaval una imagen vale más que mil palabras, poder tocar la realidad de estos 17 objetivos, para mí sería la acción más directa posible” (E 2).

4. Formación:

Del personal municipal en prácticas innovadoras, que respondan a los más avanzados métodos y técnicas, con las condiciones de trabajo requeridas para su aplicación: “La posibilidad de seguir formándonos” (E 6) y plantear otras formas de trabajar: “El trabajo de campo en horario de trabajo no está bien visto, o sea, es perder el tiempo, es no estar haciendo papeles, es no estar en tu despacho. ¿Qué hace este? tomando un café con unos vecinos. Entonces casi todas esas alianzas necesarias para promover la participación, por lo menos en mi caso se han tenido que trabajar, trabajando de más, o sea, fuera de horario laboral” (E 1).

Formación de nuevos liderazgos en las asociaciones, de entendimiento, de cambio generacional y de nueva misión y visión del asociacionismo: En las asociaciones “sí que se intenta favorecer el cambio generacional, regenerar los órganos decisores de las asociaciones en este caso vecinales (...) y es fundamental el entendimiento generacional” (E 2), con relación a los liderazgos “eso de líder, no, para ser líder tienes que tener muchas más cosas que eso, tienes que tener un discurso, tienes que tener una coherencia, tienes que tener un liderazgo, tienes que tener una legitimidad moral” (E 1).

La formación de los ciudadanos en el uso de herramientas digitales para optimizar la gestión burocrática: “En lo que hay que incidir es en la formación de los ciudadanos para poder relacionarse de otra manera con el Ayuntamiento. Estamos acostumbrados a que necesito algo y vengo aquí directamente, ese tipo de tradiciones y esa formación que tienen creo que debería de cambiar, tendríamos que aprender a que los trámites bien hechos, nos facilitan a todos la vida, porque simplemente para pedir una licencia directamente lo puedes hacer desde la sede electrónica y no te tienes que ir moviéndote a mil sitios, y una persona que viene aquí, tienes que mandarla al registro, a tributos, luego al banco, luego otra vez no sé qué, creo que en todo lo que hay que incidir es en eso, hay que enseñar al ciudadano de cómo se puede agilizar, y sobre todo explicarle que puede mejorar su vida y hacer la función más eficiente” (E 5).

5. Revalorización de los recursos comunitarios:

“Considerando la diversidad de fines de las asociaciones una de las cosas que a lo mejor es difícil de entender en la participación, es que no es para que me den lo mío, si no para entender que vivimos en un mundo compartido y que no se puede constantemente estar luchando por querer lo más, siempre, para mí, porque luego se dan paradojas de que a lo mejor las asociaciones de vecinos están utilizando locales a modo de despacho, pero que solo se utilizan dos veces al mes” (E1). La participación se da por intereses, pero también se da con un sentido de territorialidad, con asociaciones de barrio, de vecinos. “Existen infraestructuras por toda la ciudad, ...y algunas no son rentables económicamente, o suponen una inversión que si la tuvieran que hacer ellos (los ciudadanos) no lo harían y al hacerlo el Ayuntamiento yo creo que a veces no son conscientes de lo que supone el gasto de mantener todo eso, que no tiene precio en algunos casos, porque la labor que se desarrolla pues bienvenida sea y en lo social no hay que medir con dinero todo, pero, bueno ahí habría que cuestionar determinadas cosas” (E 1)

6. Digitalización:

Potenciando la atención virtual a la ciudadanía. Una de las más importantes propuestas de mejora es la aplicación de la más avanzada tecnología, en un conjunto de procesos de la administración municipal, a través de “Fuen”, una “asistente virtual que creo puede reducir bastante la cantidad de llamadas o de visitas que tenemos aquí, este asistente virtual lo vamos a llamar -Fuen-, (...) y se supone que te va a poder dar la respuesta a todo lo que tú quieras buscar y eso te va a ayudar en toda la parte de la tramitación, que para la gente que le hace falta ese tipo de formación, que directamente la asistente virtual te diga -le tienes que pinchar aquí y hacer esto y tal-, puede mejorar bastante su vida (...). Formación y todo lo que podamos seguir desarrollando; esas nuevas tecnologías y nuevas herramientas que se van presentando en un futuro, porque en 10 años y que lo puedas hacer todo de una manera hablada y no tienes que hacer absolutamente nada más, entonces de aquí a 10 años con las nuevas tecnologías puede pasar de todo (...). Lo bueno que la asistente virtual que tenemos es que es como un niño pequeño, nosotros le vamos a ir enseñando, va a ir aprendiendo en todo momento, entonces esperamos que le vamos a ir enseñando tanto, tanto, tanto que nos pueda solucionar todo lo que necesitemos” (E 5).

A través del discurso de todos los entrevistados se reconoce la existencia de una brecha digital, y que aunque se avance en la digitalización y la e-administración municipal, siempre habrá, por diversas razones, un conjunto de personas que tienen dificultad para acceder a modalidades de interrelación por la vía electrónica, “es una relación que tiene que ir evolucionando y las personas y las asociaciones también tienen que aprender a relacionarse de manera electrónica, de hecho estamos obligados legalmente, pero que va a cambiar y que ya ha cambiado (...); de aquí a 10 años toda esa cultura y toda esa cantidad de analfabetos digitales cada vez va a ser menor, entonces para ese porcentaje que quede, siempre tener una ayuda, creo que la parte presencial que tenemos aquí

y la asistencia telefónica nunca debería de desaparecer porque siempre al final va a haber un grupo o un porcentaje que lo vaya a necesitar” (E 5). Otro de los aspectos que hay que atender es “el tema del teletrabajo” (E 3).

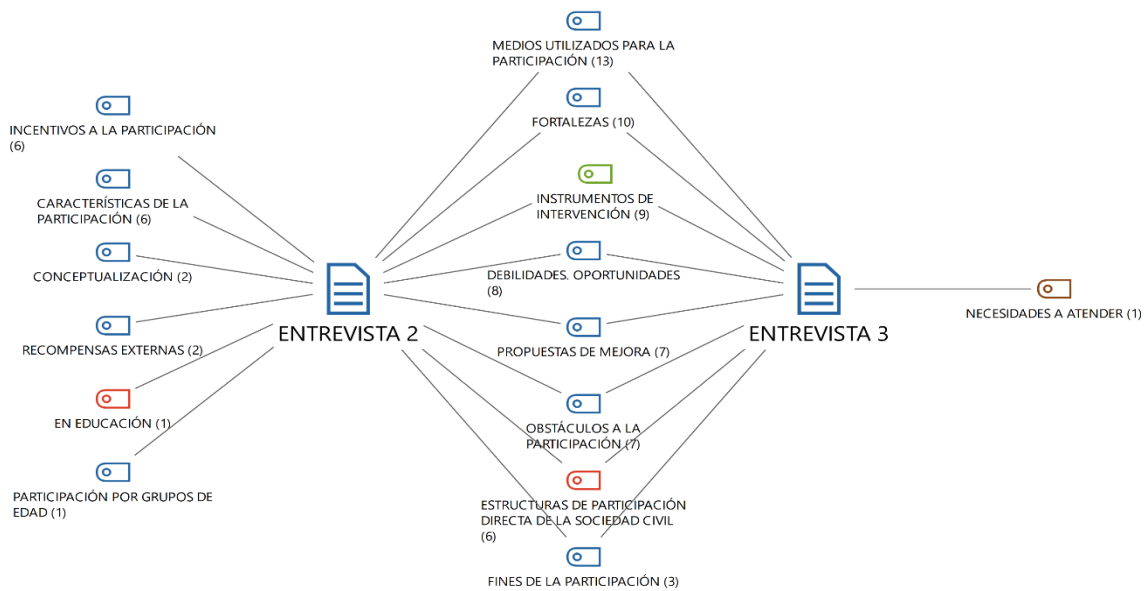
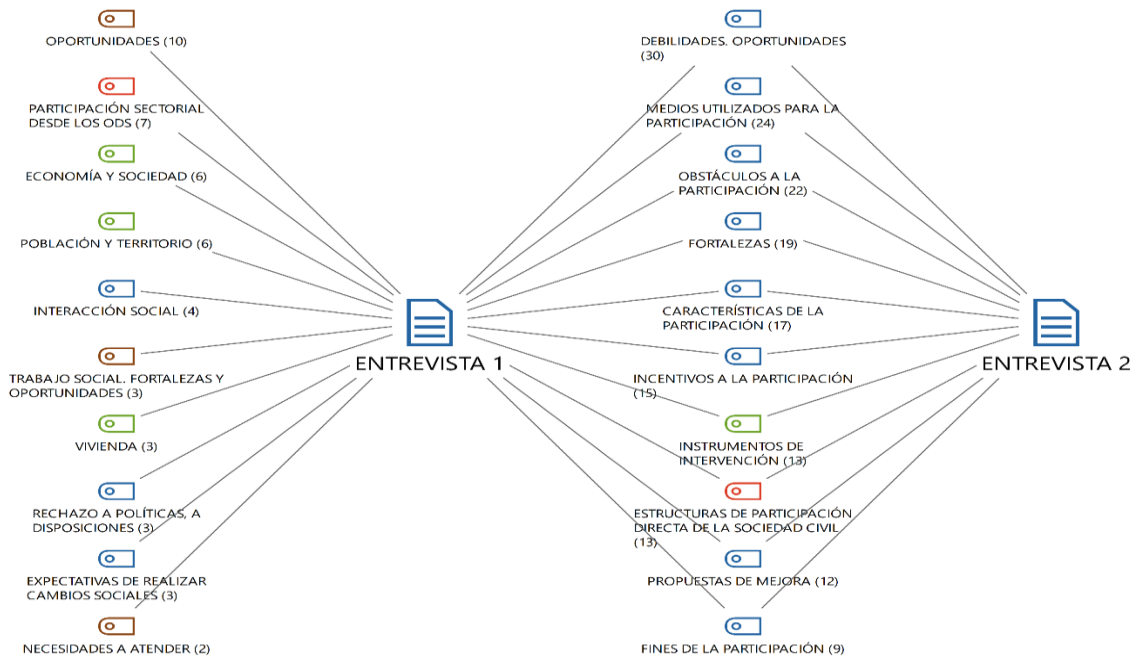
7. Revitalización de la ciudad:

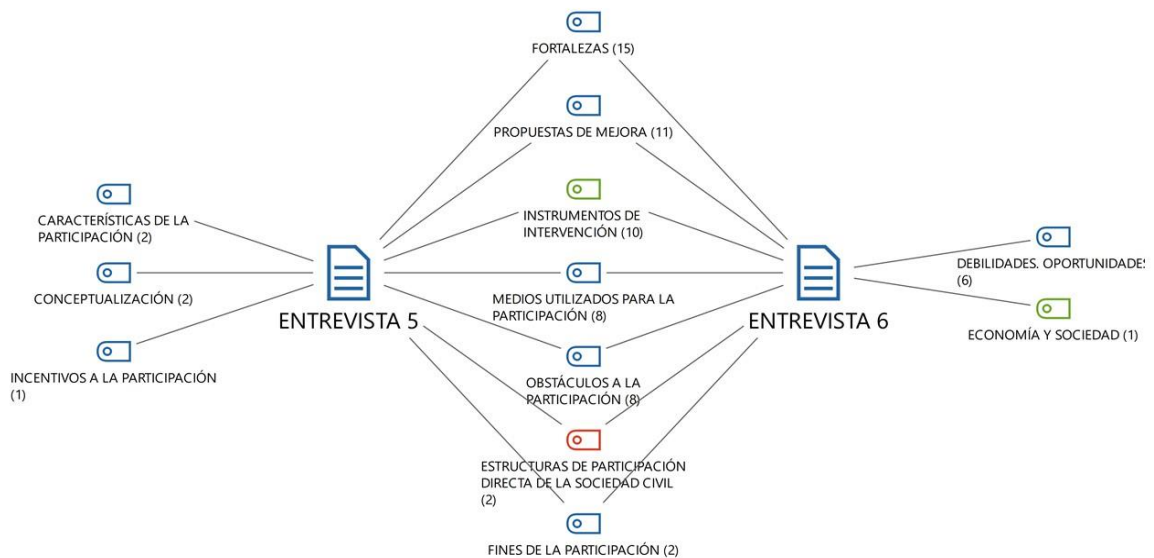
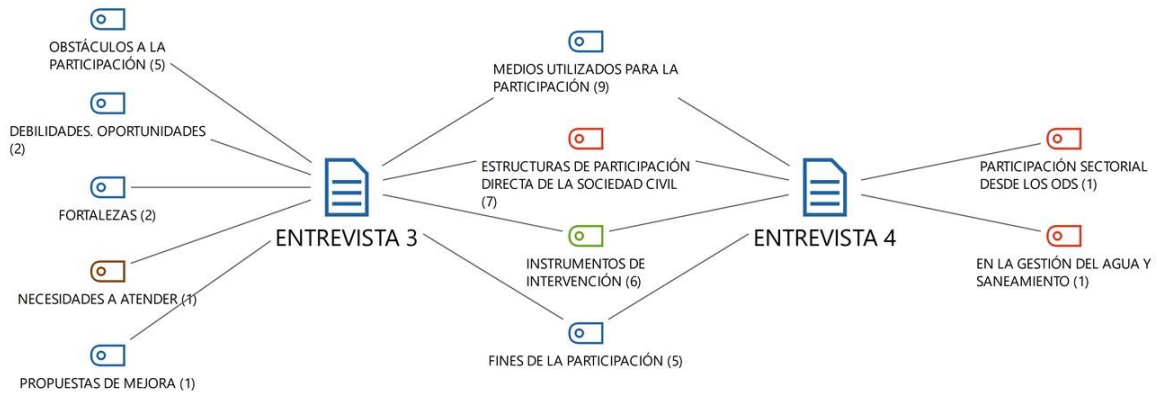
Revisar el modelo de desarrollo urbano y de construcción y ocupación del espacio público favoreciendo la inclusión, la cohesión comunitaria: “Hay un deterioro de la habitabilidad del casco antiguo, los alquileres del centro son muy caros” (E 1). “Segovia es una ciudad muy extendida, porque tiene muchos espacios dentro de la ciudad, por suerte áreas verdes, instalaciones militares, conventos, iglesias, colegios religiosos que ocupan muchas parcelas dentro de la ciudad también hay espacios huecos, parcelas no construidas o viviendas en ruina. Se ha extendido la ciudad a un barrio que se llama Nueva Segovia, pero dentro de la ciudad hay huecos. La expansión de todo ese territorio se dio con anterioridad al crecimiento de San Cristóbal, Palazuelos, La Granja de San Ildefonso, ..., de los pueblos de alrededor, que crecieron exponencialmente en población, e hicieron que lo que crecieran fueran esos pueblos, pero no la ciudad que decrece en número de habitantes” (E 1). Otros aspectos sin embargo han mejorado: “En 1995 había 4 núcleos chabolistas uno en San Lorenzo, otro en el inicio del Acueducto, otro en Carretera de Madrona y el de Tejerín, ..., y luego en el año 2000 empiezan a derribarse chabolas. Conseguimos que el chabolismo se erradicara (...), hubo un convenio por parte del Ayuntamiento y la Junta de Castilla y León, en el que se aprobó un plan de realojo, se hizo un censo de la población que había en esos espacios y se fueron diseminando por la ciudad, entre viviendas municipales, siempre intentando que no hubiera, me parece que el ratio eran 8 viviendas por cada cien como mucho, en las distintas calles, en los distintos portales buscando que no se crearan otros guetos y eso se consiguió erradicar” (E 1).

Favorecer la inversión y creación de empresas que diversifiquen la economía local y estimulen nuevas áreas de empleo: El número de habitantes de “la ciudad está decreciendo. En una época, sobre todo con el auge de la construcción, la población incrementó. En los años 90 el índice de paro era residual, la gente que estaba en paro solía ser por falta de habilidades, de aptitudes o no quería trabajar, pero básicamente quien quería trabajar podía hacerlo, venía población inmigrante por la gran demanda que se tenía para la construcción, para las infraestructuras. En el ámbito laboral es evidente, que ahora no hay tanto trabajo y se entra en un bucle pues como no lo encontramos, no lo busco porque no lo hay, como no lo hay no lo encuentro. Pero hace unos años, mucha gente encontraba trabajo y otros no, y quien quería podía y quien no era por otros motivos. Pero ahora cada año hay menos habitantes, las personas van a donde hay trabajo” (E1)

En la figura 15 relativa al discurso de los técnicos de la administración es posible identificar, mediante las 4 imágenes que se aportan, las coincidencias en las categorías identificadas en el discurso, donde se suman los segmentos y es posible ponderar las posibles regularidades en la percepción que tienen sobre los temas básicos relacionados con la participación. Tomando en cuenta la diversidad de áreas y niveles en las cuáles participan los entrevistados se muestra una heterogeneidad en los temas focales o de mayor interés, por ejemplo las coincidencias de las entrevistas uno y dos son las debilidades o áreas de oportunidad que se deben atender, mientras que queda muy preciso la identificación de los medios, instrumentos y estructuras para la participación, lo cual es explicable ya que son ellos los que los han utilizado y tienen experiencia en los resultados que se han obtenido con ellos a través del tiempo que han trabajado para el Ayuntamiento.

Figura N.º 15. Coincidencia de categorías entrevista 1 y 2, 2 y 3, 3 y 4 y 5 y 6 a técnicos de la administración municipal y ciudadanía implicada en procesos de participación.





Fuente: Elaboración propia a través del procesamiento con Maxqda 20.

4. 4. Formación en grupo para contrastar los resultados.

En la estrategia de investigación de esta tesis doctoral industrial, junto con la entrevista a actores clave, diseñamos un curso de formación para los

trabajadores del Ayuntamiento que nos permitiera comprobar los resultados de las entrevistas. Se trata de un proceso de investigación en tres fases: análisis y diagnóstico, entrevistas y posteriormente, creación de un foro de debate abierto para contrastar la viabilidad de los resultados obtenidos. El formato más adecuado, de acuerdo con la entidad financiadora, fue el siguiente: diseñar un curso de formación permanente en el que se pudieran presentar y debatir las principales estrategias. Tengo que agradecer al director de esta tesis su flexibilidad para adaptarse a los requisitos de la entidad financiadora, el Ayuntamiento de Segovia, seleccionando ponentes con los que había debatido los resultados previos de mi investigación, y que pertenecen al grupo de investigación Koinonia. En este sentido, como buena tesis industrial, he contado con una participación activa de los colegas del grupo, buscando transferir los resultados al Ayuntamiento de Segovia.

En el curso “Camino hacia una mejor participación ciudadana. Estrategia ciudadana de Segovia 2030” realizado durante los días 14, 21 y 28 de octubre y 4 y 11 de noviembre de 2020, las personas participantes, a título individual o como representantes de asociaciones, valoraron los módulos, contenidos, objetivos de la acción formativa, la metodología, didáctica y documentación y organización y la satisfacción general en la evaluación, con una percepción por parte de los participantes de haber aprendido y de utilidad y de aplicabilidad de la acción formativa.

En este curso Marta Lora-Tamayo Vallvé (2020) abordó el tema “Ciudad y objetivos de desarrollo sostenible”, ciudad como marco físico en el que la participación pública se hace posible, pero que precisa plantear estrategias y buenas prácticas de participación que se han de enmarcar en un ámbito político, jurídico, técnico y social de cara a propiciar un diálogo constructivo, y se analizaron estas cuestiones: ¿Existen en la actualidad esos marcos jurídicos? ¿Cómo se pueden “descender” e implementar sobre el territorio, sobre la ciudad

y los ciudadanos? ¿Cuál es el objetivo de la participación, la mejora de la calidad democrática, el control de los poderes públicos?; Antonio López Peláez (2020c) con “Estrategias de participación ciudadana” planteó que uno de los grandes retos de la participación pública en la actualidad es poder generar, incentivar y fomentar la participación de diferentes sectores y agentes potencialmente participativos que sin embargo hasta la fecha no han mostrado este interés, abriendo nuevas vías y espacio de interés con el propósito de introducir mecanismos que permitan facilitar la innovación en los procesos participativos desarrollados por los miembros del grupo dando respuesta a: ¿Qué estrategias públicas pueden ser utilizadas para fomentar el desarrollo y aplicación de mejores prácticas en participación ciudadana entre las administraciones públicas participantes?; y Susana Viñuale-Ferreiro (2020) partiendo de “Los presupuestos participativos como herramienta de inclusión y participación eficaz y efectiva” realizó un recorrido normativo y práctico por los presupuestos participativos, entendidos como uno de los instrumentos más innovadores y exitosos de democracia participativa que acercan la gestión municipal a la ciudadanía, mostrando que a través de distintas herramientas la ciudadanía puede participar y tomar decisiones en la elaboración del presupuesto municipal. Propuso también el estudio de la implementación de una experiencia tipo conforme a las buenas prácticas, abordando pros y contras de los presupuestos participativo y planteando: ¿Quién selecciona? ¿Cómo se selecciona? ¿Qué aportan realmente? ¿Cuál es su alcance? ¿En qué medida pueden influir en la aceleración de los ODS?

En la sesión del 4 de noviembre de 2020, Arantxa Hernández Echegaray (2020) presentó la *Sistematización de la práctica en la participación ciudadana*. La cogestión y las dinámicas de participación pública han de configurarse, expuso, con una serie de objetivos y metodología que pueden ser aprendidas e implementadas por las administraciones locales y la ciudadanía y con la puesta en valor y análisis de experiencias de participación pública. Esta metodología de

sistematización de la práctica, ya mencionada en el capítulo anterior de esta tesis, aprovecha los elementos positivos, los facilitadores, las posibilidades de cambio, paradigma socio crítico y apreciativo mediante cuatro fases interconectadas: 1) *Descubrimiento*, 2) *sueño*, 3) *diseño* y 4) *destino*.

Oscar Jara (2018) define el enfoque apreciativo como una construcción ordenada de la experiencia que busca explicar el decurso de la realidad. Dotar de sentido y significado el hacer, permitiendo crear conocimiento desde lo cotidiano y explicar, desde lo concreto, los factores de cambio de los procesos participativos. Hernández-Echegaray (2020) insiste en que:

“Debemos tener claro lo que no es sistematización, ya que muchas veces cuando oímos sistematización nos confundimos porque lo identifican con describir una práctica. No es sólo eso, y tampoco es solo recopilar una información sobre una práctica o hacer una ordenación de la información de manera cronológica. Tampoco es elaborar un informe de síntesis sobre lo que se hizo, no es un resumen. Tampoco es enunciar los problemas ni los aciertos de la práctica, ahí falta la reflexión. Ni tampoco una evaluación de la de la práctica. La sistematización propone recuperar la experiencia, es cogerla, analizarla, cuestionarla y extraer aprendizajes de ella para producir conocimiento que además pueda ser exportable a otras comunidades” (min. 47).

Si la sistematización no se comunica a los demás no tiene sentido, pierde valor, por eso hay que dedicarle tiempo.

“Es muy importante que hagamos grupos, que vayamos haciendo comunidad y que nos vayamos conociendo para saber lo que cada uno puede aportar y lo que cada uno redescubre de sí mismo” (Hernández-Echegaray, 2020, min. 48). Los grupos se hacen de cohesión en torno a la tarea, si hay mucha cohesión, pero la

tarea se deja de lado, el quipo pierde el sentido, porque pierde su función. Debemos seguir orientando el grupo a la misión, aunque el camino no siempre sea sencillo.

“Lo que catalogamos como fracaso, a veces tiene el valor como aprendizaje que nos impulsa a dar un paso más en esta escalera del crecimiento personal y de crecimiento social. Entonces tanto un acierto como un aprendizaje suponen un incremento de las capacidades y de las potencialidades de una persona y sobre todo de un grupo” (Hernández-Echegaray, 2020, min. 50).

La sistematización de la práctica es un proceso en el que, sostiene Hernández-Echegaray (2020):

“Hemos de conocer, hemos de estudiar el estado del arte de ese tema y para eso es importante que conozcamos cuáles son las buenas prácticas que ya han sido publicadas, tenemos que tener un objetivo, tenemos que tener un sueño, tenemos que visualizar a dónde queremos llegar y qué es lo que nos gustaría que fuesen las cosas” (min. 51).

Es en ese proceso de creación, siempre con los demás, con la participación sentida, llegar a la última fase, el destino. “Llegar al cambio positivo que sea sostenible y sostenido, y que la evaluación así lo recoja” (Hernández-Echegaray, 2020, min. 52). La participación cobra así sentido realizando estos procesos siempre reflexionando y analizando lo que sucede de manera compartida.

El proceso es el protagonista, acogiéndolo como algo que, en suma, enriquece, porque une, porque vincula, porque genera lazos, porque hace no sentirte sólo y te ayuda a crecer, crecer con los otros (nos y los otros, nosotros). Y si caminas con otros, junto a otros, ese camino es más agradable. Por eso la importancia de dar los pasos bien.

En este curso, los participantes, personas interesadas y vinculadas la mayoría al movimiento asociativo, valoraron positivamente las estrategias planteadas (Anexo N.º 3). Dado que la participación tiene que contextualizarse en el ámbito más general de los ODS, organizamos de acuerdo con la entidad financiadora una segunda actividad con funcionarios del Ayuntamiento de Segovia para contrastar las propuestas presentadas. Del 31 de mayo al 3 de junio de 2021, debatimos con los técnicos municipales, en el curso: "Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda Urbana Española (AUE) en la administración local. Estrategia municipal de Segovia 2030" los principales resultados en el contexto de la Agenda 2030, los ODS y la AUE como gran reto de intervención de las entidades locales y su abordaje multidisciplinar.

La primera sesión, "Ciudad y objetivos de desarrollo sostenible, la *"agendización"* del territorio como nuevo marco para las administraciones públicas", conducida por Marta Lora-Tamayo Vallvé (2021), tuvo como objetivo de aprendizaje la ciudad como el marco físico en el que la administración local se hace posible, explicando que la aprobación de la Nueva Agenda Urbana (Unhabitat, 2016) y de la Agenda Urbana Española nos ofrecen un nuevo marco estratégico y la oportunidad de que las administraciones locales aprueben sus propias agendas y planes de acción para la consecución de los ODS, realizando un análisis del contenido y organización de la AUE y su aplicabilidad e implementación en las administraciones locales.

Por su parte. Antonio López Peláez (2021b), en la segunda sesión, "Participación pública y digitalización como ejes fundamentales en la implementación de la AUE y las agendas locales", expuso que uno de los grandes retos de la administración pública en la actualidad es poder generar, incentivar y fomentar estrategias que sean acordes a la AUE y los ODS, abriendo nuevas vías y espacio de interés. Para ello, considera, es necesario un diálogo participativo en el que las nuevas tecnologías están ejerciendo un papel fundamental ¿Qué estrategias públicas

pueden ser utilizadas para fomentar el desarrollo y aplicación de mejores prácticas en participación pública y digitalización? La AUE, concluye, nos ofrece mecanismos que permiten facilitar la innovación y la coordinación en los procesos desarrollados en el ámbito municipal, teniendo la innovación y coordinación como medios de mejora de la gestión pública, pero con la atención en sectores sensibles, vulnerables, proclives y reacios a la participación.

Susana Viñuales-Ferreiro (2021), con “Agenda Urbana y planes de acción”, abordó, en la tercera sesión, el contenido de las agendas urbanas (*New Urban Agenda*, AUE, y las agendas locales) que tienen una serie de Objetivos Estratégicos y un Plan de Acción. Y preguntó: ¿Cómo puede elaborarse un Plan de Acción? ¿Qué objetivos debe tener? ¿Existe una guía para su implementación? ¿Es posible una evaluación de la implementación de los planes de acción?

Para lograr este desafío, Arantxa Hernández-Echegaray (2021) en la cuarta sesión, insistió en la “Sistematización de la práctica en la administración local” como propuesta, entendiendo que la cogestión y las dinámicas de participación pública han de configurarse con una serie de objetivos y metodología que pueden ser aprendidas e implementadas por el personal de las administraciones locales.

Para ahondar en lo concreto, en Segovia, en la quinta sesión, “Segovia ciudad de la humanidad como patrimonio”, el doctorando Rafael Acebes Valentín abordó el conocimiento de la realidad de Segovia, para posteriormente, junto a Arantxa Hernández Echegaray y al personal municipal participante en el curso, compartir en la sexta sesión, un taller práctico diseñando estrategias y propuesta de objetivos a desarrollar por áreas y de manera transversal en el Ayuntamiento de Segovia (Acebes y Hernández-Echegaray, 2021).

La mesa redonda: “Conclusiones y perspectivas de futuro, hacia un nuevo modelo de gestión en la administración local”, celebrada el jueves, 3 de junio, en la que participan Antonio López Peláez, Marta Lora-Tamayo Vallvé y Susana Viñuales-Ferreiro (2021), moderados por Rafael Acebes Valentín, deja patente la visión de los expertos y técnicos. Y después de haber desarrollado una formación, los días previos, con un carácter más técnico, conceptualizando y teniendo una visión de partida desde lo general para ir aproximándose a lo concreto y la hondura en un taller práctico, la mesa redonda se convierte en un grupo de discusión donde se plasman los problemas que define esta tesis encontrándonos con una sociedad multidiversa, digitalizada y fragmentada.

Buscando soluciones desde una visión transformadora y reveladora que hace ver no sólo desde la mirada personal sino desde el prisma de los otros: “El proyecto de ser humano, al implicar elección, es siempre un proyecto ético, y un proyecto en el que los demás son reconocidos como sujetos: es un proyecto de reconocimiento colectivo como humanidad” (López-Peláez, 2015, pp. 262-263). ¿Cómo se convive en una sociedad sin una ética de mínimos?

“El planteamiento básico de los ODS, de la Agenda Urbana, el planteamiento antropológico básico, lo que subyace, es saber cuál es nuestro modelo de interacción y cómo queremos nosotros crear un espacio común, cómo podemos compartir nuestros vínculos, sobre todo porque los seres humanos somos animales de ciudad. ... Las personas tenemos nuestro entramado y la ciudad es la expresión “fenomenal” de ese entrañado, por eso nos atraen las ciudades. Ahora tenemos conciencia de cómo la ciudad, a la vez que nos crea, es nuestro espacio, nos configura, con barrios peor o mejor integrados, con entornos que facilitan o dificultan, con condicionantes por el tipo de población específica, ... Todo eso a la vez que nos ayuda porque vivimos allí, nos pone limitaciones” (López-Peláez, 2021b, min. 5).

“¿Y cómo podemos nosotros reflexionar sobre esa experiencia colectiva que es que es ese lugar único: la ciudad? y ¿Cómo podemos a partir de ahí establecer una dinámica donde incluyamos más excluyamos menos?... La primera cuestión básica es darnos cuenta de que nuestras sociedades incluyen y excluyen en una dinámica compleja, pero que hay modelos urbanísticos, que excluyen, claramente estratificados, el modelo urbanístico norteamericano es un ejemplo clarísimo de segregación espacial, que implica también segregación relacional, que implica también segregación educativa, ..., que implica también segregación sanitaria” (López-Peláez, 2021b, min. 6).

“¿Entonces? ¿Cómo podemos nosotros abordar esto?, ..., Desde el trabajo social: ¿Podemos tener una sociedad sin una ética de mínimos? Yo creo que no. Yo creo que el comportamiento colectivo genera por sí mismo una situación que podríamos llamar de equilibrio inestable y que tenemos que trabajar sobre aquello que integra y hacer frente a los límites de nuestras propias acciones. Unas queridas y otras no, porque a veces con buena intención, producimos efectos negativos sobre nosotros mismos, sobre los demás ¿No? Yo creo que hay una ética de mínimos. ¿Dónde podemos encontrar el mínimo común denominador? Para mí el mínimo común denominador, una forma de encontrarlo en ... en nuestra vida cotidiana es ir a la política de cuidado” (López-Peláez, 2021b, min. 7).

“El punto de partida es el cuidado. Si definimos la ciudad en torno a la rentabilidad económica, o si definimos la ciudad entorno solamente a la velocidad en el transporte, como ha pasado con el coche, o solamente como una interconexión como una un lugar de prestación de servicios para la provincia, ... eso es compatible con grandes niveles de desigualdad o con un entramado urbano no inclusivo. Pero si nuestro punto de partida son las políticas del cuidado, que implica reconocer a

los otros como sujetos, implica darnos cuenta de que las necesidades deben ser visibilizadas. Eso nos lleva a una ciudad diferente, las *Smart City*, las ciudades inclusivas, las ciudades donde los problemas de las personas se convierten en criterios de actuación para definir cómo construir, cómo reformar, cómo articular la ciudad. Y en ese sentido, la ética de mínimos nos la dan las políticas del cuidado en cuanto que son el reconocimiento de los otros como ciudadanos” (López-Peláez, 2021b, min. 8).

“Precisamente, el reconocimiento de los otros es lo que nos lleva a las dinámicas de participación. ¿Para qué vamos a participar si uno ya lo sabe todo y uno ya decide todo?, por ejemplo, la Granja (de San Ildefonso, municipio de la provincia de Segovia) es un diseño totalmente ilustrado, un diseño definido conforme al plan ilustrado con diseños urbanísticos que sacan los cementerios fuera de la ciudad, establece una serie de medidas todas definidas en torno a un planteamiento higienista, un planteamiento derivado de una mentalidad de la época. Pero, sin embargo, en torno a la fábrica, en torno a los barrios obreros sigue habiendo segregación. Nosotros podemos construir la ciudad con un diseño y cada uno como Tomás Moro con su *Utopía*, tendrá su isla perfectamente definida. O podemos dar un paso más y decir: -vamos a dar la voz a todos los actores, lo cual no significa que lleguemos a un acuerdo, podemos llegar a un acuerdo distinto a la pura negociación-, ... Los comportamientos democráticos de las élites y de la administración en países en desarrollo incrementan la transparencia, llegando así a veces al consenso inesperado” (López-Peláez, 2021b, min. 9).

“Consenso inesperado sorprendente, no pensable antes. O sea, que el consenso no tiene que ser el punto medio, puede ser también algo nuevo que nos ocurre entre todos para hacer frente a nuevas necesidades. En ese sentido, yo creo que la ética de mínimos tiene que estar en relación

con el concepto de ciudadanía. A veces, nos olvidamos de nuestros conciudadanos, en función de nuestro propio interés. Pues tenemos que verlo también en función de la ética del cuidado, de aquello que por su propia debilidad nos permite definir una ciudad más abierta, más amplia, más inclusiva y ahí yo creo que, por ejemplo, la dependencia y la discapacidad, la diversidad funcional, ha jugado un papel clave en cambiar nuestra mirada. Llevamos años cambiando nuestra mirada para hacer accesible la ciudad a los invidentes, para hacer accesible la ciudad a personas con limitaciones, para hacer accesible la ciudad a las mujeres embarazadas... Y yo creo que ahí, en esas acciones, aflora esa ética de mínimos, que sale de la política del cuidado” (López-Peláez, 2021b, min. 10).

“Yo creo que la otra gran pata de la ética de mínimos en el ámbito urbanístico viene dada, y eso lo muestra los objetivos de desarrollo sostenible, por los límites que nos pueda dar la naturaleza. Estamos hartos de esta sociedad muy individualista, donde cada uno puede pensar lo que le da la gana. Puedes deconstruirte desde la teoría hasta la práctica más clara, o sea, uno puede cambiar lo que quiera y todo les parece que es producto de la voluntad de consumo. Yo cambio, compro, ..., el tema que queráis, yo no lo digo ni a favor ni en contra, simplemente el hecho de que esta sociedad, está definida en función de la selección del consumo, pero la naturaleza nos ha puesto un tope. De ahí podemos derivar una ética de mínimos. Tenemos que hacer ciudades integradas donde podamos afrontar los problemas de contaminación, los problemas de sostenibilidad como una prioridad común. O sea, que yo creo que hay esas dos patas. La política del cuidado que nos lleva a reconocer a estos iguales; y los límites medioambientales, que nos llevan a reconocer el entorno. Pueden darnos, digamos, un conjunto de reflexiones y unos patrones éticos para abordar después cómo construir una ciudad donde todos participen y

tengamos esos límites. El límite del cuidado y el límite de la naturaleza, de la sostenibilidad. Y a partir de ahí, en la disyuntiva entre cuidarnos o perecer, pues mejor cuidarnos” (López-Peláez, 2021b, min. 11).

El Ayuntamiento de la ciudad de Segovia cuenta con muchas y muy variadas estrategias viables desde lo técnico colaborando en muchas de ellas las organizaciones y el tejido social. ¿Las dinámicas y acciones promovida por el Ayuntamiento de Segovia son más eficaces si se corresponde con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los objetivos de la AUE?

“Estamos viviendo una nueva etapa con liderazgos colectivos, etapa que se ensamblan a través de proyectos comunes como son las agendas urbanas. Liderazgo de las personas, desde la necesidad de pensar el modelo desde las personas, ... Hay grandes consultoras que no tienen alma, que no tienen contacto real con la ciudad y se impone un modelo concreto, estandarizado, ...” (Lora-Tamayo, 2021, min. 15).

“La Agenda Urbana, ..., es un instrumento al que me puedo agarrar para mejorar, ..., las agendas urbanas son precisamente un instrumento que, no teniendo carácter jurídico, es decir que, no siendo una ordenanza, ni un plan urbanístico, proporciona un esquema básico que puede ayudar sobre todo y yo creo que en primer lugar a ordenar. Es decir, a integrar y aprender desde dentro qué es lo que tenemos. Muchas veces en ayuntamientos, tantos grandes como pequeños, hay una pluralidad de intereses, pero no hay un objetivo común ¿no? Es cierto que los planes generales de urbanismo de alguna manera podrían contribuir en esa visión global desde una visión muy técnica, pero sin ser un proyecto social conjunto, ..., es decir, toda una serie de valores y elementos claves que condicionan la ciudad y hay que asumírnos, que tampoco hay que negarlos, que eso también ha pasado muchas veces, ... Yo llego como un helicóptero, proyecto un nuevo plan, diseñó una agenda urbana sin tener en cuenta la realidad existente y entonces me encuentro con

que la realidad se impone. Las agendas urbanas suponen o permiten esa fase de diagnóstico que es fundamental. Un diagnóstico ordenado y establecer criterios compartidos. Es decir, en el momento que cualquier municipio comienza a realizar este proceso de agenda urbana no está solo, hasta ahora cada uno aprobaba su plan. Ahora yo apruebo mi plan compartiendo y no compitiendo con el de al lado, para hacer un documento indicativo y amplio que es objetivo y es orientativo. Entonces pone a cualquiera de los ayuntamientos en fase de cooperación, coordinación, o al menos de comunicación con otras ciudades que están en el mismo proceso. Entonces en ese proceso comparativo se puede aprender mucho. Es decir, no sólo cómo has integrado este ODS en tu tabla Excel que es el plan de acción, sobre todo qué valor le has dado a esa tabla y como has hecho para, de alguna manera, rentabilizar ese patrimonio histórico, cultural, social, turístico, ...de la ciudad” (Lora-Tamayo, 2021, min. 18).

“Creo que las agendas urbanas pueden coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. Por supuesto que sí. Otra cosa, y yo creo que lo más atractivo de las agendas y de los ODS, ..., la clave de los ODS y precisamente de las agendas (urbanas) es que es una estructura modular, es decir, un poco, no sé si recordáis cuando eran pequeños esos libros que había que se llamaban elige tu propia historia. Pues estabas en la página 4 y así, si el ladrón se va por la derecha usted se va a la página 35 si se va por la izquierda te vas a la 73. Pues, la agenda urbana es un poco eso, es ese proceso constructivo en el que cada ciudad se puede adaptar y está claro que determinadas ciudades van a cumplir, más que cumplir, no es un sentimiento de obligación, si no que van a tener un horizonte, que yo creo que es la clave. Es decir, los objetivos de desarrollo sostenible hay que plantearlos como un horizonte de mejora y muchas veces las instituciones públicas, tienen esos programas de mejora y programas políticos, pero si yo tengo ese

proyecto de carácter global internacional que de alguna manera está enmarcando mi acción política y que a partir de ella puedo comenzar a regular pues mejor porque va a estar todo más regulado, más integrado. Luego sobre todo voy a poderlo comparar porque tengo los mismos parámetros e indicadores con otras ciudades que están haciendo la misma experiencia adaptada a sus necesidades” (Lora-Tamayo, 2021, min. 22).

Un proceso así, con programas de intervención innovadores para mejorar la participación, la coordinación y la gobernanza son necesarios para lograr los objetivos 11 de los ODS y el objetivo 10 de la Agenda Urbana Española, porque contribuye a que una ciudad, en este caso Segovia, sea por supuesto, más inclusiva, más segura, más resiliente y sostenible. Pero la eficiencia de la participación en el ámbito municipal, ¿viene fortalecida en la medida que los técnicos del Ayuntamiento y los expertos se impliquen en propuestas innovadoras?

“En este marco global que constituye la Agenda Urbana, por supuesto, es fundamental un liderazgo político, eso no cabe duda y un compromiso, compromiso de llevarlo a cabo. Pero también la implicación de todo el equipo técnico, todos los técnicos del Ayuntamiento con una coordinación, es fundamental, y es fundamental, en todas las etapas de este proceso. Fundamental partir del diagnóstico, esto es como un elemento clave en todo plan de acción y en todo desarrollo de la Agenda Urbana, por tanto aquí hay que poner en valor todo lo que se está haciendo, todo lo que se ha llevado a cabo ya en el ámbito municipal y aquí justamente los técnicos municipales de las distintas áreas o concejalías son los verdaderos expertos, los que van a poder aportar este valor que es necesario para poder detectar obstáculos, los problemas, y definir retos para el plan, para el verdadero plan de acción o las líneas de actuación concretas que tienen que adaptarse a la realidad social. Por tanto, el papel de los técnicos es

fundamental y es fundamental también no solo en este momento de diagnóstico, es fundamental en la definición de líneas de actuación concretas y también de cara a enriquecer la participación, porque hemos visto que todo proceso de desarrollo de la Agenda Urbana tiene que contar con procesos participativos, tiene que integrarlos. Es necesario para que tenga valor y sea eficaz, que sea de la ciudadanía, de la ciudadanía en general, pero también de las empresas y asociaciones, de todas las entidades económicas y sociales, grandes o pequeñas, que estén, que se desarrollen en la localidad. Por tanto, son necesarios, en este sentido, los técnicos siempre estableciendo criterios de viabilidad económica, de viabilidad técnica, presupuestaria, etc. Pueden proponer ideas que dirijan esos procesos de participación y a la vez establecer límites para ver lo que realmente puede ser viable o no. Y es desde dónde debe surgir la innovación y las propuestas más atrevidas. Los procesos de participación son necesarios y yo creo que, en la medida de la deliberación, el trabajo en equipo con todos los ámbitos posibles y con todos los sectores posibles que tengan cualquier tipo de actuación o representación en la ciudad, porque lo que buscamos en el fondo es hacer ciudades. Ciudades que realmente sean entornos para ser vividos, no solamente como ámbitos de trabajo, de desarrollo laboral, ciudades para ser vividas y los técnicos cada uno con su experiencia son los que más conocen. Esto me llamó mucho la atención, en las intervenciones que hubo cómo algunos ponéis unos en valor el turismo, diciendo que realmente era esencial en la construcción y en el desarrollo de Segovia, elemento vertebrador de la economía segoviana, y alguna de las intervenciones lo planteaba como un hándicap, por tanto el intentar, llegar a propuestas y a procesos de consenso y ver un poco hasta qué punto, o cuál es el de equilibrio, con procesos participativos, deliberativos, y justamente de buscar consensos son fundamentales porque en distintas áreas que representáis se veían posiciones muy diferentes. Por tanto,

creo que es fundamental la implicación de los equipos técnicos, cada uno aportando su experiencia desde su papel y como parte que enriquece los procesos de participación en toda en toda su amplitud” (Viñuales-Ferreiro, 2021, min. 25).

La implicación de los técnicos, fundamental desde el momento del diagnóstico, y siendo los verdaderos expertos, facilita las líneas concretas de actuación y delimitan la participación. La eficiencia de la participación en el ámbito municipal viene fortalecida en la medida que los técnicos del Ayuntamiento y los expertos se impliquen en propuestas innovadoras y creativas. La deliberación en el trabajo en equipo también es fundamental en los entornos parara ser vividos, en las ciudades vividas.

Las tecnologías generan sus propios problemas ¿Cuáles pueden ser son los accidentes de la participación?

“En relación al papel que tenemos cada uno, sí que hay un riesgo en la Agenda Urbana y en todos los procesos participativos, y es que al final estos procesos suponen una forma de ver la ciudad y de medirla y compararla con otras, y podemos dedicarnos a construir indicadores para medirlos, y pasarnos todo el día haciendo papeles para demostrar qué hacemos o no hacemos, pero en realidad no cambiamos, eso es uno de los problemas básicos que tienen estos procesos y por los cuales fracasan. La fatiga participativa no es siempre porque no consigamos los resultados esperados, sino porque todo esto lo convertimos en un nuevo mecanismo a modo de sistema de evaluación externa en los que nos ponen indicadores a cumplir, la gente se va amoldando a los indicadores, pero en realidad el proceso dinámico de la ciudad no cambia, ..., por eso en Segovia hay que intentar que este proceso no se quede solamente en la burocracia y que la dinámica no siga siendo la misma” (López-Peláez, 2021b, min. 33).

¿Un “observatorio”, “laboratorio” de co-creación sería posible? ¿Cuál es el objeto? “Ha de ser realista, que el Ayuntamiento lo ajuste a sus necesidades, ha de ser un lugar de encuentro, de co-gestión para algo. Las ideas son interesantes si sirven para algo. Se han de tener los objetivos claros y un proyecto ilusionante” (Lora-Tamayo, 2021, min. 35).

“A veces son necesidades internas no visibles que vienen definidas desde fuera, el co-diseño sirve para definir, y que ponga acento segoviano. Podría servir para hacer emerger, de manera más clara las demandas y la forma de afrontarlas implicando a todos los actores. Ha de responder a aquello para lo que tú lo quieres porque si no muchas veces lo que nos ocurre es que saturamos o se ve muy lejano desde la perspectiva del ciudadano de a pie” (López-Peláez, 2021b, min. 37).

En el Ayuntamiento, con sus funcionarios, tiene capacidad suficiente para detectar los problemas para empezar a trabajar en la realidad, desde dentro, desde “el taller” desde la “factoría” y desde el “laboratorio”.

Talleres como el *Participatory Group* donde se analizan experiencias a nivel internacional como la iniciativa de Triángulo de Fenicia (Bogotá-Colombia), Sinaloa (México), el modelo *Neighbourhood Planning* (UK); Ecuador hacia un Urbanismo Participativo o los planes directores de São Paulo (Brasil). ¿Qué nos pueden, siendo ciudades y contextos distintos, aportar a Segovia desde la transferencia de conocimiento o buenas prácticas? Las ciudades son diferentes, pero existen elementos comunes en la participación que se repiten.

“En todas las experiencias, lo que cuenta después, es que hay fenómenos de especialización, por ejemplo, en el caso de londinense nos contaba la persona, Almudena, que lo había trabajado, que los expertos habían pasado, de ser los vecinos, a ser financiado el propio proyecto. Entonces al final te encuentras con que se genera un tipo de experto ya cualificado, arquitecto reconvertido, arquitecta, jurista

reconvertido de otro proceso. Y eso también tiene sus consecuencias negativas. Entiendo que cuando diseñamos un proceso de participación en Segovia de Agenda Urbana hay que pensar no solamente en la tarea fundamental, que es lo que dice Marta, también estar ojo avizor de las consecuencias inesperadas de nuestras acciones, por ejemplo, de los grupos de interés que pueden colonizar un movimiento participativo. Imaginaros que empezamos la Agenda Urbana y automáticamente se asocia con una opción política, no con un esfuerzo colectivo, o se asocia con el interés de un colectivo económico. Pues ahí sí que hay que intentar entender y situar bien los posibles riesgos. Y una tercera cuestión que es que la ciudad tiene, desde las políticas del cuidado, del urbanismo, de los ODS, unos objetivos que no nos pertenecen, tienen que perdurar” (López-Peláez, 2021b, min. 49).

“Yo quiero añadir solamente una pequeña puntualización en lo que respecta a los talleres de participación, lo que me ha llamado la atención, un poco la impresión que saco es que todos son diferentes. Todos han servido al fin para el que fueron constituidos, pero todos son distintos y tanto en uno el tiempo es muy amplio y en otros muy cortito, ..., curiosamente todos han aportado y han servido para el fin o han resuelto conflictos que había en una determinada ciudad o localidad, entonces si se hace un Plan de Acción en Segovia, si se desarrolla la Agenda Urbana, habría que buscar un equilibrio, el que más encaje a esta ciudad y justamente evitar que haya intereses predominantes que puedan manipular o controlar estos procesos. En ese sentido, cuanto más abierto sea mejor, pero también con una dirección y aquí el papel de los técnicos es importante porque siempre dirigen y siempre ponen límites a que se pueda descabalar en ese proceso” (Viñuales-Ferreiro, 2021, min. 50).

El modelo de ciudad no es neutral, se ha polarizado entorno a algunos intereses o sectores. Las ciudades se especializan y la realidad: No es algo que venga a venir dado, la cohesión y la unión se ha de vivir en el proceso. Y comienza en lo concreto. Lo concreto es el Ayuntamiento. La Agenda Urbana de Segovia... ¿Puede ser esa herramienta palanca que impulse?

“Es fundamental el compromiso en los ODS siendo un proyecto ambicioso en la correlación global. Es pertinente valorar si estos objetivos realmente se podrán cumplir. Los informes estiman un desempeño regular. Los objetivos no se están cumpliendo como se espera. Influyen factores como la pandemia, la economía, la salud, en una coyuntura de retroceso importante. Reconociendo que los ODS es un proyecto ambicioso y apasionante donde 193 países de la organización de las naciones unidas manifiestan una unidad en pro del cambio para aminorar la pobreza y trabajar las desigualdades sociales, la postura ante la producción, la educación, la sanidad, la justicia, el empleo, ..., forma parte de un proyecto cautivador y debemos reconocer la relevancia de este instrumento en marcha” (Viñuales-Ferreiro, 2021, min. 54).

“La Agenda Urbana como herramienta para pasar los ODS es un aspecto fundamental. Forma parte de una gran oportunidad (en caso de que esta sea bien aprovechada) para consolidar el valor de esta misión global enfatizando en aquellos aspectos en los que es necesario mejorar. Existen grandes retos en la ciudad, aspectos económicos, sociales, medioambientales. Será determinante focalizar el desarrollo en los más importantes. La existencia de la nueva brecha digital puede no incluir a todos los sectores (mayores y jóvenes) muchos quedarán aislados por el proceso. Por ello es necesario buscar una participación aún más amplia. Es necesario reevaluar los objetivos, tal es el caso de la diversificación de la actividad económica, economía urbana,

productividad local, turismo inteligente (especialmente importante en Segovia)” (Viñuales-Ferreiro, 2021, min. 55).

“Segovia tiene un tamaño de ciudad bastante ideal para poder afrontar muchas de estas cuestiones que en las grandes ciudades hay que parcelarlas por barrios, por manzanas de otra manera. No hay que afrontarla, se transforma. Entonces yo creo que esto es un punto a favor, es un punto positivo y que hay que aprovecharlo. ¿Entonces el plan de acción es una oportunidad? Por supuesto, siempre que se sepa aprovechar” (Viñuales-Ferreiro, 2021, min. 57).

“Lo ha iluminado muy bien Susana, la cuestión de todo esto es que tenemos una herramienta con la que vemos en el espejo y podemos diseñar lo que podemos hacer, lo que podemos incluir. Cuanta más opinión, personas, intereses, mejor, y eso es lo que significa finalmente que va a aumentar nuestro nivel de bienestar. Entonces, igual que cualquiera de vosotros, hace 30 años nadie consideraba las dificultades de un carrito de embarazada y todavía no había ascensor en el metro o no había una rampa para moverse por la ciudad ..., pues nosotros conforme más podamos incluir, más tomamos el pulso a nuestra propia necesidad, nuestra realidad. La Agenda Urbana es un proyecto transversal, como los ODS , que nos van a permitir abordar mejor el futuro y nuestro presente, sobre todo que va a poder crear espacios de libertad, de autodeterminación colectiva, donde todo el mundo puede ponerse de acuerdo, donde pueden buscar espacios comunes visibles, visibilizando necesidades y a su vez incorporando el diseño, como dice Susana, con los expertos tanto en el procedimiento cuanto en la aspiración de la ciudad, que no puede ser solamente el reflejo que queremos, es más que una dimensión histórica con un pulso distinto que va más allá de cada segoviano y segoviana” (López-Peláez, 2021b, min. 58).

Y en ese incluir, las tecnologías generan sus propios problemas. ¿Cuáles pueden ser en este mundo digital y analógico los accidentes de la participación?

“Los accidentes de la participación tienen que ver con el problema de la especialización, los expertos en participación. Que al final las personas que dinamizan no procedan ni se empapen del entorno, sino que sean actividades profesionales. A los que les interese el tema esto está pasando en el ámbito de las ONGS en los entornos de migrantes de menores acompañados y de inmigrantes, por ejemplo, en Sicilia. Ahí casi todo son proyectos. La gente va rotando por proyectos, se hacen por la Unión Europea y depende de la avalancha de migrantes, pero al final no es que tú estés resolviendo el problema es que has encontrado una forma de trabajar y vas repitiendo un esquema a otro y siempre sacando un proyecto a otro, entonces aquí es muy bueno el afrontar este riesgo el riesgo de la profesionalización excesiva. Para eso hay una gran ventaja y es que nosotros contamos con la sinergia de Universidad, Ayuntamiento, ciudadanía que puede permitir que esto se maneje de otra forma” (López-Peláez, 2021b, min. 60).

“Un segundo riesgo que tiene la tecnología es generar más segregación digital tanto en el acceso cómo en las competencias, como dentro del propio espacio digital que tiene su propio -urbanismo-. Lo contaba en mi conferencia dónde pasó esto, estaba fuera de Madrid, tenía contratado el mejor sistema de wifi del hotel y resulta que no funcionaba y entonces tuve que usar mi teléfono. Daros cuenta de esto en cuántos casos puede ocurrir, entonces, realmente, si parte de la participación se va a hacer online, nosotros debemos generar espacios públicos para poder interaccionar o dotar a los ciudadanos de las herramientas necesarias. Tenemos un problema de acceso y uso de las tecnologías para participar. Segregación tecnológica” (López-Peláez, 2021b, min. 61).

“El tercero riesgo de todas esas tecnologías es la fatiga pandémica, porque siendo honestos, no voy a decir que todos estamos cansados porque, ya lo veis en este mismo debate, estamos al quite. Todos nosotros podemos estar cansados. Todos podemos tener experiencias participativas previas fallidas. Todos tenemos también cierta indolencia derivada de que en la vida las cosas se repiten. La tercera vez que un vecino es presidente de la comunidad de vecinos y vuelve a hacer lo mismo, o que alguien te dijo que le votarás para cambiar las cosas y al final solo cambia su estatus personal, pues ya allí dices: -me he cansado-. Debemos tener un manejo muy especial de los colectivos. Y de los colectivos de edad, tenemos que buscar la forma de incluir a los menores, tenemos que buscar la forma de incluir a los mayores y gestionar la fatiga participativa previa. Cansancio. Indolencia” (López-Peláez, 2021b, min. 62).

“Yo creo que estos son tres grandes riesgos, uno de la profesionalización de los dinamizadores que al final se convierte en un ámbito laboral nuevo donde la gente se especializa y lo hace siempre igual, entonces ya no hay tanto pulso frente a expertos que pueden dinamizar. El segundo está relacionado con las tecnologías. Y el tercero es el de la fatiga pandémica que tenemos ya casi todos, pero yo creo que esto de la Agenda Urbana está movilizando a los ayuntamientos para volver a empezar porque con los presupuestos participativos también ha habido casos de éxito. Y, finalmente, el último, pero es difícil de evitar por el propio juego de intereses entre los grupos y las personas que participan es que siempre hay conflictos de intereses, entonces, allí hay un problema de articular espacios de intervención y de mediación para que no se apropie del discurso y de la necesidad de vivir la ciudad solo una opción. Ahí tenemos un riesgo: estamos en sociedades muy polarizada porque las redes sociales llevan a la polarización en su propia naturaleza. Si es me gusta, no me gusta, cómo *Facebook* es el *like*. Pero claro, cuando tú todo

lo defines en términos emocionales es binario, para mí o contra mí, me gusta o no me gusta, todos son amigos o enemigos. Claro, en Facebook no hay conocidos, tienes 5000 amigos, pero ningún conocido, y en la vida práctica, pues lo que tenemos es 50 conocidos, y 3 o 4 amigos. Esto también ocurre en los fenómenos. ¿Quiénes participan? Los que tienen esa orientación. ¿Quieres no participar? Los otros porque pasamos. Tenemos que establecer mecanismos y ser muy ágiles, muy cuidadosos para poder transitar en este proyecto y que no se apropien del discurso sociedades polarizadas, incluyendo todas las perspectivas y sensibilidades, evitando definiciones binarias. En la dinámica de grupos va a llegar gente que va a querer ser protagonista que va a consumir todo el tiempo y bueno, pues tenemos que afrontar esos riesgos” (López-Peláez, 2021b, min. 65).

En Segovia la realidad muestra que en número de personas que participan con respecto a la población total de la ciudad es escasa, la participación, pese a lo mencionado de sus beneficios cuesta y con motivo de dar un impulso al desarrollo de las agendas, se hace palpable esa carencia, al igual que ha sucedido en ediciones anteriores de los presupuestos participativos, pese a la facilitación cada vez de más medios, de más canales.

“Se lanza en Madrid una nueva propuesta de presupuestos participativos. Es necesario cambiar el modo de abordar el análisis, no solo razonar en función de porcentajes de participación. Es determinante tomar en cuenta el impacto que tienen estas propuestas en los ciudadanos de Segovia. Con este mecanismo debemos fomentar y reformular el proceso de participación, recalibrando. Los ayuntamientos emplean grandes esfuerzos para generar la puesta en marcha. La participación si es de calidad y va a generar un impacto común creará un círculo virtuoso. La difusión en los proyectos genera un reconocimiento por parte de la población. También hay que ser realistas:

Se debe entender la propia idiosincrasia del segoviano valorando el alcance máximo de participación sin descuidar los efectos pragmáticos. Pensar no tanto en el porcentaje de los que han participado sino en el impacto de a los que llega” (Lora-Tamayo, 2021, min. 80).

“En el caso del triángulo de Fenicia en Latinoamérica. El conflicto, los conflictos culturales, institucionales, económicos, jurídicos pueden estimular y condicionar la participación. Hay una herida, intereses encontrados y ahí se hace posible la participación, al principio encontrada, antagónica, pero enfocando, sabiendo identificar cuáles son los principales conflictos para transformarlo en procesos de participación de co-gestión en un ámbito de Ciudad, manejable, abarcable” (Lora-Tamayo, 2021, min. 81).

“Es verdad que son procesos difíciles, pero a la vez producen mucho bienestar, ¿no? Es como pasa con los sistemas de decisión. Cuando se instala en un hospital hay mucho debate y cuando está funcionando tienes un gran servicio. Entonces hay una forma de, digamos, evitar este efecto negativo que decía Marco Aurelio: -es una vergüenza que en un cuerpo que no desfallece renuncie el alma-. En este sentido es importante ver una cosa que, en el ámbito de propuestas de discursos colectivo, existe lo que en Ciencias Sociales llamamos el nivel de saturación. Cuando tú has entrevistado a 10 grupos de profesores de Derecho Administrativo el grupo número 11 no aporta, llega un momento en el que se satura el discurso, es decir las opiniones, los conflictos repetitivos, cómo modificar la norma. Exactamente igual pasa con el trabajo social, con los funcionarios del Ayuntamiento de Segovia, ..., pueden participar todos, pero hay un punto en el que se satura la información y por eso decimos que las entrevistas en profundidad tienen un problema, hay un punto en el que tú las vas haciendo y a partir de la 10, 12, 14 no aportó nada, he recogido todas las posibilidades. Por un

lado, es verdad que hay que intentar al máximo de participación posible, pero por otro lado hay un nivel de saturación en las propuestas y para ese nivel de saturación de las propuestas no hay que llegar a que participen 20.000 personas. La idea de la participación como creación de vínculo de implicación colectiva, aportación de recursos humanos, de entusiasmo por la ciudad y de crear solidaridad y cohesión ciudadana, grupal y comunitaria que ese es un efecto que cuantas más personas mejor. Y otro efecto distinto es visibilizar lo invisible y sacar a la luz problemas y circunstancias que deben ser abordadas en el proceso de redefinición de la ciudad y en esa segunda parte, ahí sí que llegamos por supuesto porque si te mandan 150 propuestas, 200 está muy cerca del nivel sobre 35.000 de saturación, pasa igual con las encuestas, tienes una muestra representativa y no necesitas entrevistar al total de la población, solamente a lo que marca la representatividad muestral en función del total de la población que va a representar. Entonces, a mí me parece, esta buena forma de abordarlo, diferenciar estas dos cuestiones, la dinámica y la saturación. Yo creo que habría un tercer espacio que es implicar a todos. También saber las limitaciones que nos imponen los procedimientos administrativos, eso es muy relevante, porque el procedimiento administrativo como tal implica un espacio y un tiempo. Y también el tiempo político importa. Importa en qué medida estamos al principio o al final de la legislatura, cuáles son los objetivos. Y un tercer elemento de tiempo administrativo del procedimiento de tiempo político, el tercero es el objeto. Yo creo que por ejemplo sería fantástico definir procesos y objetivos que pudiéramos resolver en un horizonte a corto, medio y largo plazo y que el corto siempre coincida con el procedimiento administrativo gestionable en el tiempo y con el tiempo político” (López-Peláez, 2021b, min. 75).

Se evidencia que en consejo sectorial de participación de Segovia, la intervención de los individuos está muy centrada en las asociaciones vecinales. Suelen participar las mismas personas (por lo general adultos mayores) y ante esta realidad de participación escasa y poco diversificada por rango de edad se ha de intentar buscar una mayor participación de la ciudadanía.

“Es muy importante lo que señalas lo que ocurre es que en parte eso metodológicamente lo podemos abordar siendo realistas. Por ejemplo, si voy a hacer una gran asamblea, donde hay un mecanismo deliberado de quién está acostumbrado a hablar y a mover, eso ya ha pasado con Demóstenes en la antigua Grecia, lo podemos organizar dividiendo los grupos, haciendo elementos transversales. A mí me ocurrió por ejemplo en una dinámica de este tipo en el pueblo de Illescas, con un grupo de mujeres musulmanas que al final la forma de que participarán fue que fuera otra mujer la que dinamizará el grupo y dentro de su entorno, sino no intervenían, era imposible. Entonces claro, ¿qué es lo que ocurre? Hay que dar esa voz ¿cómo?, allí está el papel del experto, de cómo puede diseñar un procedimiento dentro de los recursos disponibles y de la capacidad para dar voz sabiendo que existen estas dinámicas de personalización, e iba a decir privatización, pero si no es privatización es acaparamiento del espacio público por parte de aquellos que tienen liderazgo y que les gusta. No es malo que haya liderazgo, hay liderazgos en todos los grupos humanos, pero, nosotros en la medida de que técnicamente podamos, debemos abrir el espacio de manera transversal, ... Existen resistencias para la participación, limitaciones propias, grupos de escasa o nula participación. Es interesante que ya haya propuestas de participación y sería interesante visibilizar a algunos grupos, las resistencias, los grupos de expertos, las limitaciones propias, ..., y con todo ello abordar de manera más adecuada estos procesos” (López-Peláez, 2021b, min. 80).

“En Ecuador se le otorgó importancia a la participación de los niños fomentando su creatividad y la participación de la ciudad. No existe una tendencia a consultarle a los niños cuál es su sentir en relación con su barrio. Un sector que puede llegar a ser invisibilizado precisa de cierta creatividad, para acercarse a lo invisible” (Lora-Tamayo, 2021, min. 83).

“Se identifica poca cultura de participación en relación con países latinoamericanos y los del norte de Europa. Esta nueva dinámica que aborda la participación ciudadana no tiene vuelta atrás. Debemos desarrollar la eficacia en este sentido. “Todos vivimos a un ritmo por encima de nuestras posibilidades”. Debemos estimular la participación, pero con alternativas fáciles, identificar los canales de participación. Los jóvenes están apartados pese a su conectividad, hay mucho que hacer en los procesos colectivos, existen barreras sociales” (Viñuales-Ferreiro, 2021, min. 85).

“La ciudad la ordenamos con prioridades. Si se tomara en cuenta la opinión de los niños las cosas estarían organizadas de otra forma. Existen muchas cámaras de seguridad en la ciudad de Segovia. ¿El control y la seguridad es nuestra verdadera necesidad? ¿Será esta nuestra prioridad? Es importante poner en la agenda pública este debate, las prioridades, incentivar el intercambio, realizar entrevistas. El cambio no es un proceso o logro directo. Se deben identificar este conjunto de necesidades carentes de canales de participación. Lograr poner en la agenda pública este debate ya es parte del proceso de cambio, que no viene definido constantemente por el logro, ponerlo en el foco ya es un paso adelante” (López-Peláez, 2021b, min. 67).

“Las tecnologías unen o no. En los jóvenes tener competencias digitales y hablar con sus iguales produce bienestar. No vamos a llegar a la gente joven si no aplicamos tecnología. Las competencias digitales no producen más tolerancia a la diversidad, vivimos en burbujas

emocionales que no son la panacea y no garantizan la tolerancia a la diversidad” (López-Peláez, 2021b, min. 95).

“La dinámica actual tiende a ser muy individualista. Pone de relieve que en las interacciones falta cuidado, la inexistencia de una visión del cuidado” (López-Peláez, 2021b, min. 108).

Teniendo en cuenta todo lo expuesto el planeamiento en la ciudad, en un tiempo, con un presupuesto, trabajando sobre metas concretas, realizables, desconociendo, en mucho, las necesidades de la sociedad requieren de un hacer conjunto en el que ir respondiendo ese vislumbrar ¿Cómo? Todo parte de una estrategia en la que se defina el futuro que queremos (Futuro en común, 2018).

4.5. Análisis y discusión.

Nos hemos adentrado en los caminos de la ciudad de Segovia para descubrir y visibilizar un relato que permite reconstruir mapas mentales que contribuyen a contrastar historias concretas, situadas en el aquí y el ahora, con construcciones teóricas verbalizadas. La concreción de discursos por categoría representa elecciones que, aunque subjetivas, es posible contrastarlas con métodos de otra naturaleza. Sen (1970), en las consideraciones finales de su libro *Elección colectiva y bienestar social* expresa la aceptabilidad relativa de los diferentes sistemas de elección colectiva, y sentencia que no hay un sistema ideal que funcione bien para toda la sociedad y para cada configuración de preferencias individuales. Algunos conjuntos de preferencias individuales funcionan muy bien para unos, pero no para otros, por lo cual es importante destacar por una parte la importancia de la construcción personal de un conocimiento sobre un contexto concreto y por otra el valor relativo que tiene si se analiza bajo algunos criterios de racionalidad colectiva.

“Todas las personas y comunidades saben (...) que en las comunidades de base existe un potente conocimiento práctico respecto a qué hacer (...) conocen sus propios problemas, son capaces de enunciar las soluciones -organizados y motivados pueden superarlos-” (Rosales, 2006, p.167).

Se requiere conocimiento que ha sido el objetivo desde los métodos de acercamiento a la realidad aplicados. Ese conocimiento es necesario construirlo colectivamente, determinar los obstáculos, ponerse de acuerdo y movilizar los recursos; por ello el proceso ha partido de la búsqueda del conocimiento más básico: “¿qué es la participación?” para después transitar de acuerdo a los discursos que van desde la ciudadanía pasiva donde el sujeto se auto percibe como portador de derechos que demanda y recibe del Estado un conjunto de prestaciones, hasta la posición de ciudadanía activa que antes de pensar en los derechos piensa en sus obligaciones, en la acción colectiva, en la participación ciudadana (Canto, 2010).

Involucrarse, implicarse, co-crear, ..., son muchas las palabras que expresan las concepciones de la participación, que posicionan a una persona como miembro competente de una sociedad que garantiza la inclusión y el derecho a la diferencia (Cardareli y Roselfeld, 1998).

La búsqueda de los instrumentos o medios para la participación tienen también relación con diferentes niveles de poder, con el grado de influencia que la ciudadanía tiene en la toma de decisiones (Meschede y Mainka, 2020).

Aunque se pueden hacer hipótesis acerca de la densidad de las relaciones que se establecen en las redes comunitarias y de los nodos entre las asociaciones y las diferentes áreas municipales, una de las grandes interrogantes del trabajo es esa densidad de las relaciones que hacen el tejido asociativo. Los datos indican un alto nivel de cohesión, entramado de redes sociales ente los vecinos y con el

Ayuntamiento, y bajo con el grupo de edad de los jóvenes quienes tienen mayor acceso a la educación y menos al empleo, menos oportunidades para su autonomía, más información y menor acceso al poder, por lo cual uno de los mayores retos es la integración de este grupo de edad a la vida pública.

Fernández (1997), enfatiza los principios básicos que debe observar el líder de un plan estratégico: “credibilidad ante sus ciudadanos, capacidad de convocatoria en la comunidad local y habilidad para conciliar intereses divergentes, ya sean de índole económica o social” (p. 84).

La investigación sobre el capital social de Putnam (2001) ilustra cómo la participación de la vida cívica produce beneficios que van más allá de los actores individuales involucrados. Durston (2000) va más allá del análisis del capital social individual para identificar y analizar un capital social comunitario, considerando que el concepto del capital social es importante asociarlo a la participación ciudadana, y explica variados fenómenos sociales identificados como el poder de acción de las asociaciones, concluyendo que las instituciones complejas del capital social comunitario sirven de marco regulatorio del capital social individual.

Del análisis de las propuestas de ciudadanos, funcionarios y académicos se pueden rescatar como *aspectos comunes*:

- La participación se constituye como un ámbito para resolver problemas y ofrecer respuestas eficaces y oportunas a las necesidades de la población.
- La innovación de procesos a través del análisis y aplicación de buenas prácticas genera de manera creativa nuevos métodos para la participación ciudadana, realizando vinculación entre el conocimiento de las universidades, centros de investigación y las administraciones locales.
- Cumplir con los ODS y AUE.

- Revisar el modelo de desarrollo urbano y de construcción y ocupación del espacio público favoreciendo la inclusión, la cohesión comunitaria, con especial atención en el incremento y reconversión de los espacios públicos para que sean de todos y para todos.
- La digitalización a través de estrategias como la formación de los ciudadanos en el uso de herramientas digitales para optimizar trámites, la asistencia virtual a la ciudadanía y el estímulo a la participación a través de medios digitales.
- Formación y capacitación en participación ciudadana, tanto a la población como al personal técnico del municipio, en prácticas innovadoras, que respondan a los más avanzados métodos y técnicas, con las condiciones de trabajo requeridas para su aplicación.

En relación con las preguntas de nuestra investigación, en la siguiente tabla contrastamos los resultados obtenidos y las prácticas a transferir:

Tabla N.º 14. Resultados obtenidos y prácticas a transferir.

Punto de partida de la investigación	Resultados obtenidos.	Prácticas a transferir.
El estudio conceptualmente de la participación ciudadana, así como los principales debates teóricos.	Hemos encontrado abundante literatura sobre la participación, en una sociedad cada vez más compleja, donde la ciudad se convierte en el paisaje clave de transformación social.	Generar acciones en el entorno de proximidad.
El análisis histórico y territorial de los principales indicadores sociales de la ciudad de Segovia.	Hemos detectado, incluso previo al diagnóstico de la tesis, individualización, falta de relación y desafección de lo comunitario.	Evitar situaciones de vulnerabilidad.
Los planes estratégicos de la ciudad de Segovia para identificar los medios definidos y la importancia asignada a	Hemos descubierto que ya existe un camino andado que, mejorando las estrategias, puede orientar los procesos participativos.	Enseñar a mirar la ciudad, que forma y es maestra.

la participación ciudadana.	La ciudad es un lugar, pero tiene una mirada.	
La revisión de la participación ciudadana en el contexto del objetivo 11 de los ODS y la AUE.	Hemos identificado nuevas formas de hacer que pueden impulsar ese transitar hacia lo desconocido paso a paso, haciendo camino.	Fomentar la creatividad e innovación social.
La experiencia de técnicos municipales, el cómo se han implementado los planes y las estrategias en el ámbito de la participación.	Hemos escuchado que lo que haces repercute en el resto de las personas y en el legado que dejamos. En esta tesitura la labor técnica, cimentada sobre el conocimiento experto y el compromiso con la ciudadanía, fomenta la autonomía.	Simplificar los procesos aportando claridad.
El conocimiento de aquellos factores que refuerzan o inhiben la participación plena, la cohesión, y la capacidad de las personas para abordar los retos que plantea el bien común.	Hemos conocido que con saber y anhelo se tiene más libertad y a la vez se adquiere mayor responsabilidad, porque se toma conciencia de vivir en un mundo compartido. Análisis y aplicación de buenas prácticas.	Crear una conciencia colectiva.
La elaboración de un diagnóstico que muestre las fortalezas y oportunidades de la participación en Segovia.	Hemos comprendido que colaborando entre todas las personas se conoce más y mejor, no se deja a nadie atrás y con una responsabilidad compartida se es más libre como persona y como sociedad.	Potenciar la comunicación colaborativa.
La formulación, desde el trabajo social, de una propuesta metodológicamente innovadora de mejora en los procesos participativos en Segovia, vinculados y orientados al bien común de la ciudadanía.	Hemos transmitido la necesidad imperiosa de hacer comunidad y es preciso explorar nuevas formas de hacer para revitalizar la ciudad.	Elaborar la Agenda Urbana de Segovia.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LA PARTICIPACIÓN EN EL AYUNTAMIENTO DE SEGOVIA.

Esta tesis, *De la vulnerabilidad a la autonomía. Coordinación, participación y gobernanza desde el trabajo social*, ha recorrido la participación tradicional y analizado nuevas líneas de reflexión teórica en la participación para, desde la evidencia empírica, a partir de análisis de experiencias, implementar en Segovia dinámicas que están siendo bien recibidas o están favoreciendo de hecho la participación ciudadana en otros contextos.

El trabajo de la investigación de esta Tesis ha constatado las hipótesis:

El modelo participativo actual en la ciudad de Segovia ya cuenta con algunas estrategias viables desde el apoyo técnico y administrativo del Ayuntamiento y la colaboración de las organizaciones sociales y el tejido social.

A su vez, la dinámica participativa promovida por el Ayuntamiento de Segovia es más eficaz si se corresponde con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los objetivos de la Agenda Urbana Española y a sus líneas de acción.

En las hipótesis de esta tesis se plantea que, si se aplica un programa de intervención innovador para mejorar la participación, la coordinación y la gobernanza, entonces mejorarán los indicadores del objetivo 11 de los ODS y del objetivo 10 de la AUE, lo que contribuirá a una ciudad de Segovia inclusiva, segura, resiliente y sostenible.

Y sí, la eficiencia de la participación en el ámbito municipal viene fortalecida en la medida que los técnicos del Ayuntamiento y los expertos se impliquen en propuestas innovadoras.

Se trata, así, de comprobar si la acción municipal es eficaz en el ámbito de la participación y, si es así, si puede mejorar o fortalecerse más, valorando si tanto técnicos, como expertos identifican, o no, estas medidas, estas propuestas metodológicas participativas e innovadoras. En este sentido, y después de abordar diferentes dimensiones de análisis, nos permitimos diseñar medidas; analizar factores que deben ser tenidos en cuenta; evaluar el impacto de la pandemia y la digitalización, que ha redefinido el contexto de la participación; y proponer recomendaciones viables que permitan favorecer la participación y fortalecer el bienestar de la ciudadanía, ampliando los procesos participativos al mayor número de personas de la mejor manera posible.

El objetivo básico es diseñar un conjunto de prácticas participativas a partir de la evaluación estricta de lo trabajado en el Ayuntamiento de Segovia y producir un modelo que sea compatible y ya legitimado por un conjunto de buenas prácticas en perspectiva comparada a nivel nacional e internacional.

Para lograr este objetivo se ha articulado un proceso cuya secuencia ha sido: convenio, diagnóstico (revisión de resultados con la entidad financiadora y el director), entrevistas (revisión de resultados), seminario (revisión de resultados), conclusiones (revisión de resultados), con el fin de responder a las preguntas de investigación:

- **Detectar** si el modelo de participativo de Segovia se ha adaptado a los ODS y a los objetivos de la AUE.
- **Identificar** en qué medida algunas estrategias de participación son viables en el contexto segoviano.
- **Conocer** hasta qué punto el Ayuntamiento, la administración, apoya o no la participación y es parte del proceso o es una resistencia.
- **Saber** en qué medida los diseños participativos han permitido que se integre la población en la participación y en qué medida podemos diseñar

nuevos modelos participativos que favorezcan el incremento de la participación para lograr que nadie se quede atrás.

Desde el trabajo social el diagnóstico tiene un para qué que es la intervención, la acción consciente, planeada, deliberada, fundamentada en supuestos epistemológicos, filosóficos, teóricos y que conduce a estructurar métodos y técnicas que se ponen en práctica para incidir en la realidad, con las personas, a través de un lenguaje que escucha, está atento, explica, informa, orienta, asesora, eleva el debate, argumenta y dialoga con el otro con una mirada comprensiva. Y para ello es necesario intervenir en la comunidad, es fundamental diseñar trayectorias y flujos de relación donde lo individual y lo comunitario sean dos caras de la misma moneda. Ante realidades novedosas y globales las propuestas han de ser, por supuesto adaptándose a las realidades personales, pensadas y diseñadas para, con corresponsabilidad y esfuerzo compartido, lograr la máxima implicación de las personas. Con información veraz, que se transmita a todas las personas, generar la confianza para que ese bien sea compartido, común (Acebes, 2018).

La participación genera vínculos sociales y moviliza bienes relacionales. Se pretende analizar y realizar propuestas de mejora para lograr una Segovia más plena, alegre y solidaria. Para lograr una participación adecuada, en nuestros proyectos hemos observado que el paso previo era el siguiente: fortalecer las habilidades sociales y potenciar las buenas prácticas comunicativas. Ya señalaba Maquiavelo (2004) en *El Príncipe* que la lógica enemigo amigo era muy eficaz, y que las emociones y los odios movilizan a veces más que un afecto o un raciocinio, pero una sociedad democrática ha de trabajar para que la dinámica de la confrontación, la “lógica” de amigo y enemigo, de “divide y vencerás”, sea acotada y reducido su espacio de interacción (Acebes, 2021).

Los ODS y Agenda 2030 y más concretamente la agenda urbana que se pretende desarrollar en Segovia, es una oportunidad y un reto que no podemos desaprovechar, sabidas las limitaciones y conocidos los fracasos anteriores, para poder romper los obstáculos pretéritos y lograr al fin el ansiado bien común.

5.1. Transferencia de resultados.

En esta sociedad de las “autoamenazas” donde muchos de los riesgos o crisis pueden ser el resultado de nuestro propio modo de vida nos encontramos con una sociedad con dificultad para unificar criterios y movilizar en aras a un bien común. En el pasado la jerarquía institucional daba congruencia y la provisión de bienes públicos garantizaban la legitimidad ahora cuestionada llegando al punto de haber convertido las diferencias en vetos y la división en fragmentación improductiva, ... Llegados a este punto Innerarity (2021 b) se pregunta cómo traducir evidencias científicas en medidas políticas que sean comprendidas por la población y de qué manera equilibrar los imperativos ecológicos y de salud pública con los intereses de la económica de mercado, por ejemplo.

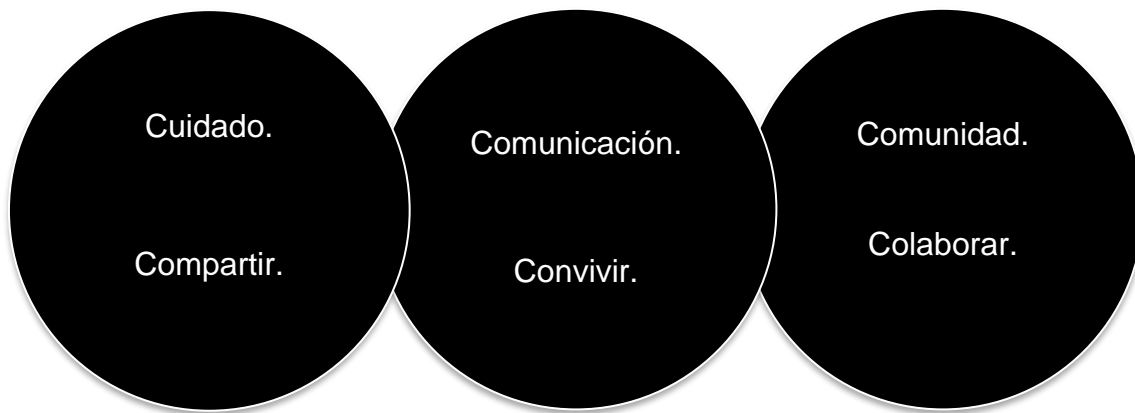
En una sociedad *superdiversa* tenemos que aprender mucho unos de otros y este aprendizaje ha de realizarse, desde la ética del cuidado (Toro, 2014) a través de múltiples vías. Siempre mediante la participación en un mundo complejo generar experiencias reflexivas que permitan tener un enfoque más crítico y potenciar la capacidad de co-crear. La participación es una dinámica relacional, no solo para conseguir objetivos, también para aceptar los fracasos, en definitiva, para aprenden a vivir y convivir.

Se precisa de cuidado, y las maneras de vivir, los estilos de vida a veces dan la espalda a la comunidad y a uno mismo. La soledad no deseada, los hábitos no saludables, ..., requieren de nuestra atención para lograr transformarlos y lograr un bienestar social y un bienser personal. Para ello las estrategias comunicativas

son esenciales y por eso se apela a la escucha, la comprensión y el diálogo como cualidades para una buena comunicación. Por último, el crear espacios de convivencia para compartir y para transferir conocimiento es un factor fundamental para poder poner en valor todo lo andado. De nada sirve el decir sin hacer y los espacios de convivencia son los engranadores de esa urdimbre afectiva que es la Ciudad. Si a esos espacios se suman los laboratorios de transferencia de conocimiento, los viveros de creación, los lugares de encuentro acogedor que crean comunidad, el Ayuntamiento cumple esa misión de juntar en torno al bien común.

Si hay algo que caracteriza al trabajo social es su carácter transformador, su misión no es sólo mantener o mejorar la realidad social dada. El trabajo social, muchas veces desde contextos de vulnerabilidad, capacita a las personas, a veces de manera individual, otras en grupo, y también desde la comunidad, para que de manera autónoma sean ellas quienes, principalmente desde la prevención y la promoción, logren romper con los obstáculos que impiden vivir de una manera más plena. Para ello es preciso el realizar proyectos, propuestas concretas que orienten el camino. Y en todo proceso son fundamentales tres aspectos que están interrelacionados: el cuidado, la comunicación y la comunidad. De los tres sin duda es la comunicación, el lenguaje, el elemento que relaciona a las personas y que es fundamental tanto para el cuidado como para generar un clima de convivencia adecuado en la comunidad. Así en la práctica profesional, la comunicación se convierte en una herramienta fundamental (Acebes, 2019) y de cómo utilicemos la misma dependerá en gran medida el fracaso o el logro de la intervención operativa desde el trabajo social (Lasso, 2019).

Figura N.º 16. Estrategias de intervención para la participación.



Fuente: Elaboración propia.

A) Cuidado.

“El cuidado no es una opción, el ser humano aprende a cuidar o perecemos” (Toro, 2017, párrafo 4). Toro (2017) argumenta que de manera individual no podemos superar los riesgos y afrontar los retos de esta vida que es compartida. Para ello hay que activar las motivaciones, la motivación es guía y motor. La frustración de esa voluntad genera un problema en la persona, es preciso cuidarse uno mismo, cuidar el entorno y cuidar también a los otros, ese es el sentido de vivir y la falta de ese sentido genera un vacío existencial. No se trata de aguantar como teniendo un por qué soporta todo, sino de tener un impulso vital que nos impulse a lograr la virtud, y supere ese oscilar entre la tensión y el aburrimiento de una vida sin anhelos. La búsqueda de un equilibrio interno puede hacer de ese camino ese sentido que conduce a la felicidad. Esa misión no es abstracta, es concreta y muy difícilmente se encuentra en soledad, viviendo como vivimos en un mundo compartido.

"La gente buena tiene un don para irradiar cariño para producir campos de fuerza donde poder cobijar a los demás y en parte gracias a esas personas y a la constancia de sus gestos amables la humanidad todavía no se ha extinguido"

(Morón, 2020). Cubren necesidades, alejan la penuria, atienden la carencia del hambre, de sed, de sueño, de cobijo, ... cuidan, pero en la vida también hay que alimentar deseos. La necesidad es algo que por fuerza hay que satisfacer, en cambio, el deseo puede ser aplazado indefinidamente y la gente puede desear cambiar, pero cubriendo las necesidades ese deseo se diluye por qué suele ser indeterminado e incluso a veces contradictorio. El deseo amplifica la vida, pero uno también se siente a gusto cuando le dan y eso hace que se limite en el crear (Esquirol, 2018). El cubrir necesidades a veces mata los sueños de las personas, anima a la parálisis, anula la voluntad. En esta práctica social, todavía “diversas Administraciones Públicas, siguen planteando sus planificaciones pensadas desde los objetivos de los políticos que las dirigen o bien desde los técnicos responsables -sujetos-, transmitiendo pasividad a los ciudadanos -objeto- de las mismas, reproduciendo el manido binomio demanda-recurso” (Acebes y Delgado, 2013, p. 79) cuando la respuesta está en capacitar a seres libres y responsables, que aprendan a conocer, a hacer, a ser, a atreverse, con la capacidad de exigir y sobre todo con la responsabilidad que da saberse en libertad y a su vez convivir en un mundo que es de todos.

Personas capaces de cuidarse y de cuidar significa anhelar cambiar las cosas y eso puede no sólo suponer una implicación a nivel personal, sino también un compromiso en el plano político o en el plano profesional, porque supone un cuestionamiento del quehacer cotidiano al requerir obrar de otra manera. Y como ya sabemos lo fácil es repetir y lo difícil es cambiar. Todo cambio produce un desequilibrio y una crítica al sistema establecido. Sin deseo la vida se apaga, el aburrimiento permanece, la vida mengua, uno se siente pequeño y cuando uno se siente pequeño es más dócil y es, claro, mucho más fácil trabajar a nivel asistencial, religioso y político con un ser despreciado por sí mismo y por los demás (Esquirol, 2018).

Trias (2001) sostiene que todo sujeto tiene una cita o encuentro con la vida, únicamente cuando se halla en experiencias que acontecen allende los límites racionales, en la hondura de las experiencias amorosas; las experiencias dolorosas o de enfermedad y pérdida; las experiencias de muerte; episodios de nuestras vidas, en definitiva, que implican una transformación y amplificación de nuestra naturaleza ética. Son acontecimientos que provocan una transformación radical del carácter y mentalidad del sujeto y que nos ayudan a descubrir el sentido de la vida de tres modos: “1) realizando una acción, 2) aceptando los dones de la existencia, 3) por el sufrimiento” (Frankl, 2015, p.139). Pero “para que el sufrimiento confiera un sentido, ha de ser inevitable, completamente necesario. El sufrimiento evitable debe combatirse con los remedios oportunos no hacerlo sería masoquismo no heroísmo” (Frankl, 2015, p.141). Por eso es necesario penetrar en la percepción y la subjetividad de las personas, para detectar y prevenir la soledad no deseada y evitar que las emociones y los sentimientos sean negativos. Según Frankl (2015) en *El hombre en busca de sentido* el término existencial admite tres significados: “1) la existencia misma, esto es, el modo de ser específicamente humano 2) el sentido de la existencia y 3) el afán de encontrar un sentido concreto a la vida personal, es decir la voluntad de sentido” (p. 129), dando esto último una dimensión antropológica específicamente humana.

Es verdad que la vida a veces nos da sacudidas como esta pandemia de la COVID-19 que nos está tocando transitar y que visibiliza y hace palpables aspectos esenciales de la vida que en otros momentos están implícitos. Pero no hace falta llegar a los límites, no es necesario el vivir o pasar por experiencias traumáticas, podemos ser capaces de prever, de anticiparnos. Desde el trabajo social estamos acostumbrados a trabajar en ese umbral y además confiamos en las personas. Uno es, pero puede llegar a ser y en ese recorrido podemos acompañar a la persona en esta naturaleza de la vida humana que también es social. Para ello y principalmente a través del cuidado, sabiéndonos frágiles y

vulnerables, y del lenguaje, de la comunicación franca, herramienta que nos relaciona con el resto de sujetos y nos convierte en intersubjetivos, es precisa la implicación profesional y lograr la relevancia.

En un mundo interdependiente, descentralizado y radicalmente plural, es preciso abordar los problemas de manera anticipatoria, holística, colaborativa y horizontal, siendo receptivos a formas inéditas en una sociedad cada vez más imprevisible (Innerarity, 2021 b). Es momento de mentes más creativas y audaces. Con la paciencia, serenidad y sencillez el reto que afronta el trabajo social desde la ciencia, el método y la técnica es el implementar valores en la práctica profesional para abordar el cuidado de manera eficaz y eficiente. Con constancia, capacidad y ánimo. Un trabajo procesual con rigor científico que con conocimientos, habilidades y actitudes se encamine al objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas desde el cuidado.

B) Comunicación.

En una sociedad rica en conexiones y pobre en vínculos el diálogo es la solución que armoniza la convivencia. Para hacer efectivas las respuestas a los retos de hoy son precisas unas normas básicas de convivencia en igualdad de oportunidades, eliminando los obstáculos que la dificultan, prestando atención principalmente a eso, a la “atención” que es sinónimo de respeto y comprensión de lo otro. La proximidad con el otro comienza cuando compartes todo, incluido el lenguaje, ..., el lenguaje nombra, identifica, concreta y comparte a través del diálogo coloquial.

El lenguaje es significativo, pero la palabra también puede estar vacía y quedarse en quimeras y fantasmas de algo que nunca llega, que no es real y que sobre todo cuando no se hace realidad, desespera. Al igual que la lucha, las palabras tuvieron su momento y, claro, habrá resistencia de aquellos que todavía buscan

la confrontación casi siempre instalados en el “para mí, siempre, todo” y en la queja y la victimización cuando no consiguen su objetivo (Gigliani, 2017). Habrá también los que no entienden que el otro es otro y no comunican con respeto, transparencia y sinceridad. Es preciso estar atentos, estando todo tú en aquello que escuchas y dices.

1. En el trabajo social es primordial la comunicación y es preciso seguir profundizando en conocimientos.
2. El modelo de la Administración, afín a la gestión burocrática, ha de contribuir a que la comunicación siga siendo valor principal y pilar fundamental de los mismos.
3. La formación ha de fortalecer la comunicación, centrada en la ciudadanía, en una nueva realidad en la que se dan múltiples formas de relación e interacción.
4. En el desempeño de la gobernanza es primordial el papel de la comunicación y ha de ser reforzada en los procesos y estrategias de intervención.

Los seres humanos somos ante todo animales lingüísticos; nuestro ser, nuestra memoria, nuestra acción y nuestros deseos se conforman y se articulan a través del lenguaje. La elección de cada cual es la que configura la realidad personal mediante la apropiación de posibilidades vitales en un proceso en el que nadie puede sustituir a cada persona. Nuestras dinámicas comunicativas incorporan a nuestra propia vida la visión del mundo en la que nos hemos envuelto. Pero, al mismo tiempo, podemos modificar nuestros modelos relacionales y comunicacionales, podemos redefinirlos implicándonos en el cómo hacer. Esa comunicación se da con nosotros mismos a través del pensamiento y con los otros mediante el diálogo. Con la palabra nos comprendemos y hacemos partícipes a los otros de nuestra realidad, de nuestros pensamientos, nuestros sentimientos, nuestros deseos y aspiraciones de esa realidad que nos conforma

y que a la vez no termina de construirse. De nosotros depende que tomemos el timón de esa realidad o que nos dejemos arrastrar al albur de lo que las circunstancias, a veces inevitables, nos deparen o caminemos hacia donde otros nos quieran llevar (Acebes, 2021).

La comunicación y participación en entornos presenciales y digitales se convierten en herramientas esenciales para crear comunidad (tanto *offline* como *online*), buscando la convergencia, la reunión, y que de la tesis y antítesis brote la mejor conclusión, prioridad para el trabajo social. En este sentido, uno de los principales obstáculos que hemos encontrado en la práctica profesional ha sido, precisamente, la ausencia de estrategias claras para gestionar las prácticas comunicativas y los cauces de participación, no sólo estos últimos años con la eclosión digital y la pandemia, sino casi desde los orígenes de la democracia, entendiéndose claro está, que antes de ella no se daba esa posibilidad.

Frente a estas dinámicas ya muy analizadas del individualismo, el cortoplacismo y la contraposición entre grupos que se excluyen entre sí, que también se reproduce en las redes sociales, un reto del trabajo social es diseñar estrategias de participación *online* y *offline* que nos permitan facilitar el diálogo, el consenso y el debate basado en la ciencia y el razonamiento científico (López-Peláez *et al.* 2020). En definitiva, como hemos comprobado en nuestros proyectos de intervención social en Segovia, para participar necesitamos diseñar un modelo de comunicación respetuosa que haga posible la visibilización del otro, y no solo la exaltación del propio interés. Esa manera de hacer se ha implementado en los centros cívicos haciendo partícipes y responsables a todas las asociaciones de la gestión del tiempo y de los espacios compartidos y fomentando la realización de actividades conjuntas (Acebes, 2018).

C) Comunidad.

Los procesos de individualización y autodeterminación que ha implicado la modernidad han debilitado, o transformado la significación de los vínculos relacionales tradicionales (Ramos, 1999). Abocados en esta sociedad a nuevos desafíos constantes y un aprendizaje *continuum* el trabajo social podría desde la praxis adecuada engranar esta dinámica compleja con la finalidad principal de afrontar retos que la nueva sociedad requiere ante la necesidad y lograr que se dé una respuesta colectiva de la ciudadanía a los problemas sociales (Acebes y Delgado, 2013).

Como académicos, profesionales y ciudadanos nos encontramos con la responsabilidad de repensar el reto de la *hipercomplejidad* presente (Morin, 2004), con sus identidades líquidas (Bauman, 2002) que aporte herramientas interpretativas a las personas que conforman múltiples comunidades relacionales. En esta tesitura, la homogeneización es ineficiencia, la personalización es calidad.

“El hecho de poder participar en grupos variados, el poder desarrollar las capacidades individuales en interacción social genera una autoestima tanto en la comunidad como en la persona. En ese proceso de participación y de cohesión los valores sociales son más necesarios que nunca para reconstruir un espacio de solidaridad y de convivencia que, en cierto modo, nos ha sido arrebatado” (Acebes y Delgado, 2013, p. 79).

“Toda intervención social se realiza desde una referencia situacional, los entornos o contextos en que cada persona desarrolla su propia vida, su convivencia, y esta determina la forma de vida en muchos aspectos y también la manera de sentir las necesidades. En estos marcos se generan las estructuras que constituyen el espacio de intervención” (Acebes y Delgado, 2013, p. 80).

La definición de calidad de vida excede al concepto de salud dotándose de un significado más amplio que recoge la dimensión relacional en la que nos definimos las personas. Villasante (2006) destaca en su experiencia de intervención lo difícil que es transformar a las personas en sí, y cómo es factible modificar sus relaciones sociales, abriendo todo un escenario de posibles cambios en las posiciones que se ocupan, logrando un nuevo entorno social. Educar en valores a la ciudadanía contrasta

“con el individualismo promovido por la sociedad de consumo, un utilitarismo a ultranza que parece imponerse en esta cultura de la intrascendencia, una cultura de la insustancialidad que nos convierte en seres egoístas buscando el bien de manera individual y viendo al otro muchas veces como rival o adversario cuando precisamente la relación con el otro lo que te hace, *ser humano*, ser social por naturaleza y con el otro es con quien desarrollas el proyecto vital” (Acebes y Delgado, 2013, p. 81).

Hay que tener clara la idea, sea cual sea la estrategia o medio de participación, de la importancia de la comunicación en los procesos participativos. En palabras de López-Peláez y Castillo (2020), la comunicación juega un papel clave en profesiones como el trabajo social constatando que el lenguaje es una actividad comunitaria y “una herramienta cultural para la construcción de la comunidad” (Everett, 2016, p.4). La relevancia de esta también se ha dado en el espacio virtual y en la importancia de sentirse conectado con otros, proporcionando esta relación beneficios de bienestar (Baumeister y Leary, 1995). Así, para evitar el sentimiento de soledad y reducir el aislamiento durante el distanciamiento social derivado de la COVID-19, se ha utilizado una comunicación mediante redes sociales digitales a través de una intervención innovadora basada en el espacio virtual. (Muñoz y Acebes, 2021). Este hecho ha puesto de manifiesto que el modelo clásico para el desarrollo de categorías de la intervención comunitaria

(Rotham, 1979; Ahmed, 2005; Pastor, 2015) se muestra insuficiente para el contexto social de nuestros días. Los nuevos espacios de intervención comunitarios caracterizados también por un formato virtual, deben concebirse como espacios para la convivencia donde la participación tome protagonismo como bien en sí mismo. Para ello, la noción del bien común debe ser capaz de enriquecer y generar el proceso en el que cada persona desarrolla la alteridad y la responsabilidad, desde la interacción y la comunicación recíproca, propiciando el sentimiento de pertenencia en un contexto común en el que caben todas las personas, sin exclusiones (Acebes, 2020).

Girardet (2001) cuenta que en la ciudad pervive una trama vital ciudadana que respira y es el hogar de múltiples culturas humanas complejas y sensibles. Así, la ciudad se convierte en algo más que un entramado urbano y un espacio social porque

“una ciudad son sus gentes, cómo viven, cómo trabajan, cómo se divierten, cómo se relacionan, cómo se organizan, cómo se identifican, ..., pero la ciudad es, sobre todo, para que pueda recibir esa denominación con mayúscula, una comunidad, una comunidad de valores compartidos, una ciudad que nos permita participar a todos en un proyecto de vida en común” (Cuerda, 2000, pp. 68 y 69).

que favorezca una convivencia auténtica en todos los aspectos de nuestra vida.

5.2. Estrategias de intervención.

En una tesis industrial se busca la transferencia de conocimiento y de manera empírica se constata que la participación no es la panacea, pero sí el camino que si se equilibra y orienta hacia el bien común puede lograr evitar precisamente la languidez social. Esta surge de un estrés prolongado y la incertidumbre ante

una desmotivación, falta de concentración y abandono, bloqueo, que nos impide experimentar placer llegando incluso a la demofobia de ver a los otros como peligro.

Las malas prácticas generan la fatiga participativa, el efecto del agotamiento por la norma, por la polarización de la ciudadanía, por ser siempre los mismos, por no delegar, ..., y el partisanismo de quien se aprovecha de los sistemas de organización para proponer su agenda, no de forma participativa sino conquistando el territorio y por lo tanto deslegitimando los órganos participativos. Para evitar la fatiga participativa (conclusión 1) y la participación partisana (conclusión 2) se propone de un sistema de supervisión de la participación, de pilotaje de la participación por parte de los trabajadores sociales que tengan en cuenta la pluralidad de las organizaciones, la capacidad de formar a los participantes con relación a los procesos administrativos y también a la administración para que se adecúe a la realidad social, o alertar de la toxicidad que supone la conquista de la misma por parte de grupos que por decirlo así “privatizan” la participación.

Desde la administración más próxima al ciudadano, el Ayuntamiento, se puede desde la simplificación de procesos y modernización, lograr un clima de trabajo eficiente que, teniendo en cuenta la consecuencia de los hechos, fomente la participación ciudadana para que las personas que viven en la ciudad sean las protagonistas de su destino, de su entorno y del futuro que queremos para las generaciones venideras.

La agenda 2030 brinda la oportunidad de transferir conocimientos y resultados en el ámbito profesional para prevenir y anticiparse a los riesgos que puedan emerger introduciendo mejoras en todos los órdenes de la realidad. “Para los ciudadanos, la participación puede resultar en ventajas como el logro de la educación y las habilidades democráticas y, en cierta medida, el control del

proceso político, mientras que los gobiernos pueden beneficiarse aprendiendo de los ciudadanos, generando confianza y tomando decisiones políticas mejor informadas (Irving y Stransbury, 2004). Los gobiernos locales pueden seguir mejorando las iniciativas de desarrollo sostenible colaborando con los ciudadanos (Hawkins y Wang, 2012).

La Agenda Urbana nos puede ayudar a identificar lo que funciona, lo que no. Es una gran oportunidad para construir y desarrollar los objetivos estratégicos. Es una oportunidad de reflexión, de retos, de poner en valor y de lograr consensos y participación. Hay mucho por hacer y no hay que ser ingenuo. Para evitar que la participación sea sólo utilitarista, no sea operativa o acabe generando la fatiga o partisanismo es necesaria la investigación, que genera conocimiento de manera profunda, la evaluación, para valorar la distancia entre lo proyectado y lo conseguido, pero sobre todo es precisa la sistematización, que no sólo identifica o mide, sino que, a modo de laboratorio, sólo la pueden realizar los implicados en un proceso en el que importa más la producción que el resultado. Las interrelaciones que genera un encuentro de conocimientos, capacidades e implicación (predisposición y compromiso), a través de un aprendizaje compartido, confluye en una necesidad de mejora personal y social, como persona y como comunidad.

Armonizar la intervención social de manera operativa, facilitando procesos, evitando duplicidades, organizando los tiempos, eliminando transacciones burocráticas, partiendo del legado y sintiendo el anhelo de hacerlo mejor, no es algo que nos venga a venir dado. La cohesión y la unión se han de vivir desde la concordia en el proceso y comienzan en lo concreto, y lo concreto, la hondura, es el Ayuntamiento. Tenemos muchas herramientas y el Ayuntamiento es la factoría, factoría que diseña haciendo y hace diseñando. A esta experiencia desde el hacer práctico se suma la transdisciplinariedad de los empleados municipales y la transversalidad de todo lo que compete e incumbe a la

institución en la participación social. El talento lo tenemos y el Plan de Acción es el fin último que incorpora nuevos procesos que se consideran necesarios para abordar nuevas actuaciones con el deseo de vivir sintiéndose partícipes de la ciudad.

El modelo de dinámica participativa para poder atender las prioridades de la ciudad se centra en atender la interacción que se da entre la ciudadanía y la entidad pública no ya más cercana a ella, sino de la que forma parte y es partícipe al ser el Ayuntamiento la casa común de todas las personas. Esta concepción parte de la premisa de que también la participación se da en otros ámbitos y de múltiples maneras, pero las tres propuestas presentadas pretenden ser un espacio compartido que puede desarrollarse en cualquier otro contexto ya que busca, con la propia acción, la transformación de la participación ciudadana y de la acción pública, legitimando a ambas por su implicación y relevancia desde la experiencia y afrontando los desafíos presentes y futuros.

3 proyectos concretos desde Participación Ciudadana para responder a los problemas detectados en la Ciudad:

Figura N.º 17. Propuestas de mejora en la participación.



Fuente: Elaboración propia.

A) Acogida institucional: Atención.

El modo de abordar los problemas denota nuestra intención en la intervención y como no podía ser de otra forma, en una sociedad individualista, las estrategias para cubrir las necesidades suelen poner el foco en la persona y no en la sociedad, lo que refuerza el modelo actual de individualización y distanciamiento social y no aborda el problema de raíz de que ya, desde hace años, más de la mitad de la sociedad se siente sola, aislada (Zuil, 2017; El País, 2015). Esa soledad a veces es deseada, elegida, y necesaria para lograr ese espacio que da lugar a la reflexión, el aliento y la motivación para poner en valor el encuentro. Pero otras veces la soledad se cronifica y acaba afectando a la salud. Los seres humanos somos seres sociales, necesitamos el contacto, el encuentro y cuando este no se da la propia realización personal se merma. Cuando no se puede compartir con los demás se priva a las personas de un derecho fundamental, pudiendo afectar al carácter y padecer miedos, carencia de apoyos, no tener a quien importar, llegando incluso a, entrando en un buble nihilista, sentir eso, que la persona está sola en el mundo, sin hilo, sin relación (Acebes, Muñoz y Vázquez, 2021).

La patologización de la vida no es la solución. Por eso es tan importante el respeto y mirada atenta, comenzando por uno mismo mediante el cuidado de sí. El cuidado de uno mismo es siempre una mediación, no se trata de egoísmo o de individualismo. Cuidar de uno mismo es siempre un nosotros. Lo íntimo no es sólo lo interior, es también lo cercano, y cuando uno descubre que el sentido más profundo se da en la relación también cuida a los otros con un nosotros y al entorno en un nuestro del que somos parte, partícipes. Frente a la soledad no deseada el cuidado responde a por qué es necesaria la participación: porque permite un mejor diseño de los servicios públicos y porque en una sociedad de ciudadanos nos permite afrontar algunos problemas endémicos de nuestras sociedades. Y el Ayuntamiento puede cuidar desde una acogida institucional que atienda de manera integral a las personas desde el principio hasta el final,

estableciendo procesos de participación específicos adaptando los procedimientos administrativos a las necesidades de las personas. Escuchando a las mismas mediante dinámicas participativas para poder atender las prioridades de la ciudadanía.

Antes de iniciarse un proceso participativo ha de establecerse el mapa de la participación, antes de empezar a participar el Ayuntamiento ha de definir cómo se va a tratar a la persona, cómo se le va a atender, escuchar, responder, ... Determinando de manera coordinada qué unidad administrativa, en qué plazo, por qué medio se va a interaccionar con la persona. Los procesos participativos en la vida local son muy diferentes dependiendo del objeto, por ese motivo el Ayuntamiento tiene que definir cuál es el horizonte, el tiempo, los resultados que se pueden producir desde la viabilidad según la propia normativa administrativa y el presupuesto con el que se cuenta, para que cuando se atiende se pueda concretar el tiempo del que se dispone y la posibilidad de ejecutar o realizar la propuesta planteada o requerida. Para ello es preciso desde la acogida institucional modificar el trato que se dispensa a la ciudadanía y evidentemente, más con el desarrollo de las nuevas tecnologías y la crisis derivada de la COVID-19 re-diseñar la información, la orientación, el asesoramiento y la derivación, si es el caso, posibilitando la interacción y garantizando que la persona siempre es atendida de manera amable y respetuosa, pero también de manera eficaz y eficiente.

“Precisamente por respeto a su ciudadanía, sabiendo que todo sistema de prestaciones es parcial, es muy importante que establezcamos un proceso participativo de diseño, intervención y evaluación. De lo contrario, grupos con mayor capacidad de movilización conseguirán que las prestaciones y los servicios se orienten hacia sus demandas, dejando fuera a otros ciudadanos y sus problemas. La legitimidad de los servicios sociales se resiente cuando se concentran solo en determinados grupos

y demandas, por mucho que tengan más presencia en la agenda pública. Y la deslegitimación de nuestros sistemas de bienestar se ancla en esa parcialidad que la población percibe claramente ...Si queremos una sociedad más justa e inclusiva, tenemos que fortalecer las políticas del cuidado. Y la estrategia es clara: fortalecer las dinámicas de participación en el proceso de diseño, puesta en marcha y evaluación de las políticas del cuidado” (López-Peláez, 2021c, párrafo 4).

Para poder articular lo anterior es preciso responder de una manera global, consensuada y coherente cómo Ayuntamiento, pese a la posible fatiga o dinámicas rutinarias también de los técnicos, conociendo las peculiaridades y las características concretas de los distintos servicios y recursos, pero entendiendo que hay una sintonía, una armonía y una transversalidad común que da rigor. Se precisa articular y vertebrar mediante la coordinación y la gobernanza. El dinamismo de la ciudad ha dado un salto de madurez en el que las personas dejan de ser usuarios y son participantes activos. No es lo mismo trabajar para la gente que trabajar con las personas, satisfacer necesidades a base de recursos que a veces se consumen “o devoran” en una dinámica de demanda constante, que el buscar procesos de participación, de comprensión, que implique la exigencia de derechos, pero también asunción de responsabilidades, para alcanzar el bien común, incluso también desde el decrecimiento. En ese proceso el Ayuntamiento ha de tener una estrategia y ha de ser facilitador. Para facilitar las cosas es necesaria la proximidad, la accesibilidad, la comprensión (comunicación), y también es necesaria la educación de seres libres, autónomos, alegres y solidarios, que aspiren a su realización, a la búsqueda de sus deseos y sus metas, pero en un territorio compartido donde es fundamental el cuidado de las personas vulnerables todas, de los seres vivos, de las cosas (Segado y Acebes 2012).

Para comenzar a hablar sobre la soledad no deseada podríamos tener una mirada retrospectiva la propia trayectoria profesional que se ha topado en muchas ocasiones con la soledad como circunstancia sentida por muchas personas que no encuentran respuesta a su vacío interior. Sabíamos que la vulnerabilidad era un rasgo de nuestras sociedades (Beck, 1998; Judt, 2010; Fontana, 2013); pero ahora hemos sido nosotros, todos nosotros, los que nos hemos sentido vulnerables y asustados de una forma muy personal y epidérmica.

“Y frente a esta fragilidad, se nos ofrecen dos caminos; dos reacciones que, en realidad, definen nuestra forma de afrontar los retos de este nuevo milenio. Nos referimos a reaccionar rebelándonos contra nuestra vulnerabilidad o asumiéndola. La rebelión nos conduce hacia lo que llamaremos la falsa confianza epistémica y hacia las falsas promesas populistas, mientras que asumir nuestra vulnerabilidad implica democratizar unas respuestas –unas políticas públicas– que serán tan frágiles como valientes” (Brugué, 2021, p.33).

Hablamos de políticas públicas que faciliten las sinergias y los apoyos de las relaciones y redes familiares, comunitarias, asociativas y solidarias (Quilter-Pinner, 2020). Se trata de generar sinergias desde la vida diaria y cotidiana y los espacios públicos y comunes de las personas con la intervención profesional que ha de fortalecer, y no suplantar o debilitar, los apoyos naturales que la ciudadanía proporciona en claves de gratuidad y reciprocidad, visualizando y abordando de manera conjunta las situaciones de fragilidad y vulnerabilidad social (Anderson *et al.*, 2019) articulando las distintas posibles respuestas que van desde el autocuidado a la garantía de derechos sociales, pasando por la autogestión, la iniciativa social, los movimientos sociales o el emprendimiento empresarial (Borzaga, 2020). Todo lo anterior centrado en el territorio siendo este la clave de la sostenibilidad relacional, económica, cultural, ambiental y política (Randle, 2017), tratando de transformar las relaciones meramente instrumentales “en

alianzas estratégicas conscientes del carácter civilizatorio” (Subirats y Rendueles, 2016, p.147), donde priman la claridad y la precisión en una mejora continua de la planificación y gestión urbana.

B) Comunicación sentiente: Escucha, comprensión y diálogo.

Una parte muy importante de la formación de valores de la participación se da a través de la comunicación. El alfabetismo relacional y la comunicación de la inmediatez e insustancialidad provocan el efecto Dunning-Kruger que entiende que las personas incompetentes tienden a sobreestimar sus capacidades y las altamente competentes a subestimarse, lo que genera más que comunicación, ruido. Algo que no es nuevo en la sociedad que desde el “sólo sé que no se nada” atribuido a Sócrates hasta hoy en día los procesos inteligentes suelen ser más dubitativos e inseguros y, relacionándolos con la participación, tanto presencial como a través de las redes, precisan reconocer de su valor como proceso en sí mismo, ya que un valor de la participación es el reconocimiento de los otros mediante la autenticidad. Se necesita información fidedigna, tiene que haber transparencia y comunicación auténtica para participar honestamente (Experiencia docet, 2012).

Es preciso difundir información contrastada, presentando buenas prácticas y creando espacios para la participación y el debate en un contexto que evite un nuevo síndrome: el analfabetismo relacional. La falta de capacidad para comunicar pone de relieve el que en una sociedad que educa para un individualismo feroz donde tú te defines como único actor de tu vida, eso te socializa y conforma de tal forma que pierdes unas habilidades sociales que antes automáticamente tú incorporabas en tu vida en un proceso de socialización estableciendo vínculos de comunicación y participación (López-Peláez, 2015). No podemos permitirnos esto y comunicación y participación han de ir de la mano. Se precisa de una comunicación colaborativa, un enfoque que asuma la

legitimidad de las partes y las mutuas concesiones para hacer posible las aspiraciones particulares y la vida común (Acebes y López, 2020).

Un objetivo básico de la participación en este contexto es disminuir la desinformación, abriendo un espacio más allá del debate partisano, siendo lo más plurales y diversos posibles. Si no tenemos un espacio racional, con reglas claras, consensuadas, en el que los hechos verificados se legitiman frente a lo que se ha denominado “hechos alternativos”, no podremos establecer consensos. La red es un espacio de encuentro donde la interacción nos permite hacer que participar sea más conclusivo. Personas con mayor capacidad de análisis, de reflexión, de vinculación y de convergencia. En esta sociedad de la inmediatez de las redes sociales, de la urgencia de organizarnos con pocas palabras, es preciso que nos demos un espacio relacional con tiempos para poder consensuar, definir los hechos con independencia de nuestros deseos o de que nos vaya bien o mal, evitando que las personas puedan alterar la realidad radicalmente y realizar acciones acompañadas de decisiones feroces o brutales. Los procesos de sustitución, cambio y mejora han de ser viables y saludables, eso hace que las sociedades sean más integradoras y se eviten las burbujas aisladas (López-Peláez, 2020d). Un clima de respeto incluso en la crítica para que los proyectos puedan emerger en situaciones de conflicto o de recursos escasos. Por eso se propone generar espacios de oportunidad para pasar de la victimización y el pesimismo a la articulación de la acción. La realidad se nos presenta con un continente y un contenido, un marco, una contextualización y una imagen o, mejor dicho, una trayectoria, porque no es una foto fija. Un lugar de encuentro donde tejer la urdimbre afectiva, hilar, coser, hilvanar, ... (Muñoz, Acebes y De la Fuente, 2021). Ahí con el simple hecho de narrar, la persona ya siente un cierto alivio y el trabajador social ve si se vivencia un problema, intentar definirlo, determina si se quiere o quieren solucionar (ser víctima a veces es muy confortable y otras veces se quiere y no se sabe cómo), analizar las posibles soluciones y escuchando y partiendo de la propia persona, hacerle de espejo,

pero enfocando la mirada hacia un proceso, un camino y analizar las estrategias para emprender el viaje y articular el mismo, movilizándolo con objetivos muy concretos y realizables, con pasión, cambiando la etimología de paciente que padece, por la ilusión de ver que el pesimismo se va transformando en un anhelo de un futuro mejor, apoyando, acompañando, ayudando a cerrar,... Todo con comunicación sentiente: Escucha, comprensión y diálogo, como estrategia posibilitadora de cambio y empoderamiento de las personas (Acebes, 2020).

Una persona lo es por ser capaz de provocar un diálogo con sus conciudadanos para enriquecer su soledad. El no dialogar estimula esa monótona soledad y una de las cosas que ha hecho Internet y las redes es que cualquier analfabeto pueda opinar y el problema es que no se ha elevado el nivel del debate. Se precisa de educación para evitar ruido y buscar la música de las palabras. La verdadera democracia es preguntarse y dialogar de manera respetuosa. En este sentido López Peláez (2015) reflexiona sobre dos aspectos que influyen en las dinámicas grupales. En primer lugar, nuestra capacidad y, en segundo lugar, el papel que juega la generosidad. Sennett (2013) argumenta que no podemos sobrevivir solos y en una sociedad donde la tecnología se ha incrementado y el trabajo se ha diversificado es evidente que no contamos con las capacidades suficientes de manera individual y es precisa la cooperación. En esa interdependencia “los participantes obtienen beneficios del encuentro” (Sennett, 2013, p.18). La cooperación requiere de una serie de habilidades de comunicación a la que muchas veces no se nos ha educado. A participar se aprende participando. Existen distintos tipos de participación de intercambio que van desde el intercambio altruista, totalmente generoso, al intercambio de tipo ganador que se lo lleva todo. Inbuidos en esta lógica social neoliberal la mayoría de las relaciones en nuestra sociedad las valoramos como transacciones. Es difícil ver intercambios en los que las personas piensen que todos ganan y normalmente, si no es querer llevárselo todo, el intercambio se queda en una suma cero (Sennett, 2013, p.108). Así existe un equilibrio frágil entre nosotros y el resto del

mundo, resto del mundo que convive junto a nosotros en la ciudad. Fragilidad que se enriquece de los vínculos humanos que brotan de comportamientos generosos (Smith y Davidson, 2014).

El trabajador social ha de favorecer las relaciones comprensivas y de ayuda mutua entre los miembros del grupo, “no tiene que tener todas las respuestas, pero si tiene que perseguir un modelo de interacción basada en la reciprocidad, la transparencia y la honestidad” (López-Peláez, 2015, p. 75). El bienestar favorece los comportamientos generosos, pero al mismo tiempo la generosidad refuerza el bienestar personal y colectivo en una situación en la que todos ganan (*win-win*) (Smith y Davidson, 2014). Somos animales sociales, pero no somos expertos en relacionarnos, todo lo contrario, ahora que aparecen más posibilidades de comunicación existe una simplificación y muchas veces no sabemos manejarnos en los marcos lingüísticos. Aflora y reverbera, en el anonimato que supone el vivir ciudades dónde es más fácil que una persona pase desapercibida, la soledad no deseada y el buscar la uniformidad más que la comunidad plural que vive en un espacio compartido. Así el antiguo mito de la caverna se actualiza no a través de la profundidad de la cueva sino de la pantalla de un móvil que dispone de algoritmos que hacen que cada uno de nosotros vivamos realidades totalmente diferentes aun estando muy próximos físicamente. El individualismo en esta modernidad proyecta la culpabilidad en el individuo sin tener en cuenta los factores estructurales y el contexto desde el trabajo social hay que abordar el analfabetismo relacional. Los elementos clave para Putnam (2001) en su capital social denso son los vínculos basados en la solidaridad, la honestidad, la lealtad y el apoyo mutuo.

Nunca hemos estado tan conectados entre nosotros y a la par tan desvinculados de nuestra autenticidad. Esa plenitud se cultiva, pero a veces hay momentos en la vida que por vivencias propias o compartidas tenemos una amplificación para poder escuchar y escucharnos mejor. Entendemos que la pandemia ha podido

ser uno de esos momentos. “Para poder involucrarse en esa actitud horizontal y dialogada se precisa de creatividad, inteligencia emocional, pensamiento crítico, colaboración, capacidad de trabajo en equipo, de decisión, etc. La persona ha de ser comunicativa, dialogante, colaborativa, organizada, decidida y emocionalmente estable” (Acebes, 2020, p. 284). Comunicación que el trabajador social puede construir a través de un lenguaje en torno a la vida. Acompañar en este proceso a través del diálogo centrado en la escucha, que es estar “atento”, cuidar desde la implicación y la relevancia para que de cada persona brote lo mejor de sí misma.

La comunidad, como elemento socializador nos recuerda que cuanto más se trabaje lo preventivo y general, menos necesario es lo paliativo y particular y así desde el lenguaje responder a:

¿Qué trabajo social se necesita en la participación colectiva?

¿Qué tipo de herramientas *offline* y *online* son necesarias?

¿Qué estrategias comunicativas aplicar?

¿En qué contextos, en que procesos y en que ámbitos intervenir?

Una democracia madura sana y participativa nos reclama reconocer al otro y cuidarlo como ciudadano, desde una posición que no sea la posición jerárquica del que impone doctrina y establece un único enmarcado ideológico (López-Peláez, 2021c). Los que trabajamos en profesiones donde lo fundamental es el encuentro con el otro constatamos la necesidad de fortalecer las políticas de cuidado. Incluyendo en este cuidado la ciencia y la tecnología que también se hace palpable en las nuevas formas de relación (López-Peláez, 2021d). En este mundo global se hace palpable en el trabajo social la necesidad de ampliar la capacidad comunicativa.

“Se constata como estos medios están siendo usados de forma espontánea por los profesionales de trabajado social. Su esfuerzo es

innegable. Sin embargo, cabe desarrollar estrategias que mejoren las competencias organizacionales y profesionales para que se alcancen mejores resultados (...) El trabajo social, sus organizaciones y sus profesionales deben estar preparados para aceptar el reto de investigar e intervenir en este nuevo escenario. Especialmente porque estos nuevos medios tecnológicos favorecen aspectos clave para la como la mayor conectividad, cercanía y socialización y las posibilidades de intercambio de información y conocimiento” (Castillo, 2018, p. 212).

La lógica respuesta es humanizar y elevar el nivel del debate y para ello, hay que crear lazos de entendimiento y para entenderse de cara a lograr consensos, o disensos en un marco de pluralidad, tolerancia y respeto, hemos de partir de una semántica que nombre a las cosas por su nombre y haya comprensión para que pueda haber entendimiento. Se precisa de una comunicación centrada en valores. Si no educamos prestaremos servicios, pero no habrá conciencia cívica y no formaremos comunidad. Sin asunción de responsabilidades compartidas ... ¿Cómo se va a trabajar el sentido de lo público? No queremos vigilar ni castigar, tampoco ir con discursos o sermones. Los paradigmas ya no son útiles en esta época y las estructuras mentales de cada cual suelen impulsar a una inercia donde lo fácil es repetir y lo difícil es cambiar y todo cambio produce desequilibrios.

¿Quién va a la raíz de los problemas?

¿Quién se pregunta si se podría hacer de otra manera?

¿Quién se plantea que hay solución?

Existe la táctica de destruir al diferente y proponer que nada puede cambiar, los mecanismos de reproducción de dominio y el poder de la resignación o hacer de otra manera y en vez de denunciar enunciar, en vez de oponerse proponer, ... O la convivencia se cultiva o muere, y lo que proponemos es un marco de convivencia y entendimiento, bueno, más que marco una trayectoria, un proceso

que se hilvana día a día con capacidad y ánimo. Más que nunca es necesario un rigor científico, la adquisición de conocimientos y actitudes para que las cosas las hagamos bien, y alegría, para hacer de la participación un camino estimulante.

La relación y la acción han de ir imbricados, y el hilo conductor entre la relación y la acción es la comunicación y para que la herramienta del lenguaje sea eficiente ha de basarse en tres pilares colaborativos necesarios en un mundo cada vez más dinámico:

- La eficacia, el poder realizar las tareas del mejor modo posible, de manera precisa.
- La claridad, sintiendo la proximidad y colaboración, con múltiples opciones de comunicación para romper las barreras del tiempo y el espacio y crear un marco de transparencia.
- Y la autenticidad, que brota de la coherencia y la honestidad.

Quizás con la palabra ha sucedido lo mismo que con los recursos que estamos esquilmando. Alzar la voz puede ser reproducir las pautas del heteropatriarcado que somete en base a la fuerza. Fuerza que infosatura e infoxica y que hace que la palabra pierda el valor y acabe también en el estercolero de las *fake news* y las “verdades alternativas”. Quizás se trate de cuidar, y de no ir más allá, sino de ahondar e ir a lo más profundo desde la prevención y la promoción.

La comunicación no es ni buena ni mala, depende de la intencionalidad que la demos, y como dice Natividad de la Red, ha de darse una buena dosis de valores, reconocimiento de la dignidad, la libertad, la igualdad, y principios como la personalización, la autonomía y la autodeterminación (De la Red, 2019).

En este mundo compartido, la comunicación ayuda a la persona a conocerse, aceptarse y amarse. Es evidente que

“el principal recurso social no son los recursos que se prestan, ..., el principal recurso son las personas con las que se trabaja y los propios profesionales, y en los profesionales, el mayor valor ha de ser su capacidad de escucha” (Acebes, 2019, p. 527).

Encaminándonos hacia una comunicación humana con nuevos enfoques que se fundamentan en el cuidado y compromiso constantes. El lenguaje y nuestras dinámicas comunicativas se convierten en una herramienta esencial y las prácticas comunicativas elemento clave para facilitar la resolución de problemas. Este enfoque plural y participativo es necesario para poder intervenir en las sociedades superdiversas del siglo XXI (Acebes, 2020, p.22):

“El lenguaje opera como engranador y requiere la combinación de valores y entendimientos que han de priorizar:

- un trabajo procesual (constancia),
- rigor científico en la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes (capacidad),
- y la alegría de emprender un camino estimulante (ánimo)”.

C) Laboratorio de participación: Creatividad e innovación social.

Participación legitimadora sin caer en un optimismo ingenuo ni en un pesimismo recalitrante. Con un equilibrio de la voluntad, que decía Hegel (2017), la participación ha de esquivar los extremos que nos llevan a desistir o estar al margen de la realidad.

La falta de relaciones o redes sociales que vinculen a la comunidad se ha identificado como un factor de riesgo que aumenta significativamente la vulnerabilidad. La construcción de redes sociales comunitarias dedicadas al apoyo lograría mayor bienestar. La participación es imprescindible para el

bienestar personal y colectivo y para el funcionamiento saludable del estado de bienestar ya que la participación supone la paz, el fortalecimiento y vinculación con los propios derechos y responsabilidades en la construcción de una sociedad democrática sana. La participación de todos los miembros de la sociedad es la forma de disminuir prácticas exclusógenas y discriminativas (Booth, 2005). Sen (Sen, 1992) afirma que la libertad se ejerce cuando hay capacidad de elección, es decir, de acceso al alimento, al afecto, al cuidado emocional, al auto respeto, a la participación en la vida de la comunidad y por supuesto cuando es feliz.

Disminuir el miedo, aumentar la confianza, ese es el papel de experto en la participación cívica. López-Peláez (2020a) nos recuerda que tenemos que reconocer el valor del conocimiento, no solo dar valor a las emociones. Los datos empíricos no son opiniones, o no se rebaten con opiniones. Nuestro contexto comunicacional se ha caracterizado por la devaluación del conocimiento científico y de la práctica profesional. Los datos científicos y estadísticos se presentan como una estrategia de propaganda de las élites, el debate científico y político se reduce a una lucha de intereses, y finalmente lo que se genera es una dinámica partisana, alentada por la propia estructura de las redes sociales digitales. En muchos contextos los hechos objetivos no importan tanto como los sentimientos, y en torno a los sentimientos de rabia, miedo y resentimiento se movilizan dinámicas de posverdad, cuando eso no es una verdad “alternativa”, es simple y llanamente mentira. No podemos permitir devaluar el conocimiento científico y la práctica profesional. Frente a verdades alternativas el conocimiento científico ha de legitimarse y ser relevante (Acebes, 2021).

Al igual que el gran mérito de la cultura de Roma fue el derecho, un mecanismo para probar la verdad, una forma de establecer un resultado final en las ciencias “se resuelve con la prueba y el error, con la experimentación y la evaluación de resultados” (López-Peláez, 2020d, párrafo 2). Conocimiento frente a desinformación y falsas noticias introduciendo en las dinámicas de participación

los recursos digitales con claridad y sencillez. Explicando con actitud generosa lo que se está hablando. Para ello es necesario elevar el nivel del debate y evitar que las personas movidas por los sentimientos puedan acabar decidiendo incluso en contra de su propio interés, en contra del bien común. Necesitamos entrenarnos para gestionar los conflictos, los consensos y los equilibrios que se generan en la sociedad y dónde no siempre uno lo gana todo.

Territorio, paisaje y diversidad, urbanismo sostenible, cambio climático, gestión de los recursos, movilidad, cohesión social e igualdad de oportunidades, economía humana, vivienda digna y contexto digital, son temáticas a abordar de desde la ciencia, de manera transversal y concreta, mediante la participación.

La confianza en el destino y el populismo han mostrado sus límites y las ciencias sociales están obligadas, en esta realidad compleja, a abordar el análisis y la manera de intervenir en este contexto que no admite simplificación. Tras el concepto *wicked problems* (Ritter y Webber, 1973) se da la oportunidad de democratizar el conocimiento y también las políticas públicas.

“Aprovechar esta oportunidad exige asumir tanto que somos vulnerables como que únicamente juntos podremos abordar los complejos problemas que nos desafían. Ambas condiciones se relacionan, ya que solo si reconocemos nuestros límites individuales entenderemos la necesidad de articular respuestas colectivas; escuchando y tomado en consideración las ideas y propuestas de los diferentes actores. Aparece así una curiosa paradoja, la fortaleza de la fragilidad. Solo seremos fuertes colectivamente si asumimos nuestra debilidad individual; una idea que se observa tanto en nuestra actitud personal como en la relación con las formas democráticas de gobernarnos” (Brugué, 2021, p. 37).

Como señalaba Beck (1998) intentar afrontar los grandes problemas colectivos con las escasas fuerzas individuales conduce al fracaso y se exige dejar de comportarse como clientes exigentes para asumir el rol de ciudadanos con el fin de convivir con nuestra fragilidad (Beck, 1998). Y como las capacidades individuales están saturadas en esta *hipercomplejidad* donde la ignorancia individual es insalvable, la solución viene dada por la necesidad de fortalecer los componentes institucionales y organizativos actuando inteligentemente estimulando el aprendizaje colectivo (Innerarity, 2020). Por ello, el crear el observatorio de conocimiento, o mejor laboratorio de co-creación y la escuela transferencia de conocimiento que dinamicen y potencien la participación sería una respuesta razonable. Chambers (2002) propone distinguir entre personas racionales y razonables. Entendiendo el ser racional como aquello más conveniente para uno mismo y ser razonable el intentar entender a los otros. Pasando de exigir respuestas a los problemas individuales a abordar juntos la realidad a ser posible en lugares de encuentro acogedores que crean comunidad.

Lo anterior exige una coordinación en todo el Ayuntamiento qué se puede hacer en un entorno compartido con una serie de características para formar en valores, para formar en capacidad de gestión a los funcionarios y para diagnosticar y diseñar qué procesos participativos son más eficaces.

“Frente al *sálvese quien pueda* del clásico individualismo racional y egoísta, invocar al ciudadano razonable que escucha, empatiza y, a pesar del conflicto, avanza juntando fuerzas y colaborando nos sitúa en el ámbito de las respuestas democráticas. Es decir, si asumimos que las respuestas a problemas de alta complejidad deben apoyarse en ciudadanos que trabajan colectivamente, entonces estamos también asumiendo que esta respuesta no será ni epistémica ni populista sino democrática” (Brugué, 2021, p.38).

En este sentido la educación es fundamental y el objetivo universal conecta de forma directa con materias fundamentales del trabajo social como la justicia social, la igualdad y los derechos humanos (Polat, 2011). Freire (1986) en *Pedagogía del oprimido*, refleja que en las dinámicas educativas se recuperan fortalecen y crean nuevos conocimientos capaces de ser trasladados a la acción para el bienestar del sujeto y de la colectividad de manera didáctica y crítica. El propio proceso educativo se considera un proceso social y el aprendizaje se contempla en términos de participación social ya que de este proceso surgen vínculos de pertenencia y de realización personal y colectiva, una consecuencia muy alejada de la simple adquisición de conocimientos y habilidades, que rompe las barreras entre aprendizaje formal e informal y los mezcla e integra en un proceso transformador que logra el estatus de ciudadano (Moreno y Acebes, 2008). López Peláez y Díaz Martínez (2007) manifiestan que ser ciudadano supone el acceso a la competencia y a la capacidad, así como el derecho a participar y a responsabilizarse de los procesos sociales.

Generar comunidad con herramientas del trabajo social implica hablar de trabajo social digital, de tecnología y de personas. La transformación digital entendida como proceso sobre el que incorporamos la tecnología presenta nuevas metodologías de trabajo que requieren de una reorganización capaz de adaptarse a la realidad actual. La transición a lo digital es compleja, pero supone una renovación en la que no sólo se determinan avances técnicos, sino evolución hacia nuevas formas y modos (Jódar, 2010). En este sentido, el trabajo social digital trae consigo herramientas y estrategias apoyadas en las plataformas y redes de participación (Lombardero, 2015) o en el aprendizaje social o *social learning*.

Autores como López-Peláez (2019), ya manifestaban la importancia de diseñar el trabajo social online teniendo en cuenta la eficacia que puede aportar la digitalización en cuanto a la posibilidad de información, con un *big data* donde el

universo es todo y el acceso a la población inmediato. Los cambios derivados de la innovación tecnológica crean, reinventan y revalorizan nuevas metodologías de intervención social a través de la red. Para ello, los autores Arriazu y Fernández-Pacheco (2013) señalan herramientas comunicativas online como foros de discusión, listas de correo, *Facebook*, *Lindekln* o *Google+*, que se convierten en mecanismos para mantener un vínculo fundamental entre la participación y dinamización de grupos sociales y para la mejora de la práctica profesional. A la vez, este avance de la profesión también genera comunidad con la existencia de nuevas formas de coordinación y trabajo como son las plataformas *Zoom*, *WhatsApp*, *Skype* o *Team*. Las herramientas digitales “representan una vía de conexión global con el mundo que resulta accesible y rápida, persiguiendo la inmediatez, la sincronía y el tiempo real de un mundo virtual” (Arriazu y Fernández-Pacheco, 2013, p. 158), destacando de entre sus ventajas la flexibilidad, accesibilidad y fluidez en la relación entre la gente y los profesionales, la facilitación del registro y sistematización de la información obtenida, o el fomento para la búsqueda de la autonomía personal (Muñoz y Acebes, 2021) desde la capacitación y el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos.

Hacer del conocimiento humano una escuela abierta de participación creativa. Ciudadanía, cultura, ciencia e innovación en un espacio de convivencia mucho más participativo, propositivo y creativo como una estrategia transversal que incida en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), en especial en el logro de una ciudad más inclusiva, segura, resiliente y sostenible. Generando una participación directa de la sociedad civil desde la planificación y la gestión urbanas y funcionando democráticamente con regularidad creando lazos de entendimiento a través de todos los medios presenciales y no presenciales para lograr consensos, en un marco de pluralidad, tolerancia y respeto. Desarrollar proyectos participativos que vayan más allá de la atención a las condiciones de infraestructura, equipamiento y ocio incorporando en la agenda de las personas

los cambios necesarios para atender lo objetivo y lo subjetivo, en especial las actitudes y conductas deseables para la inclusión, seguridad, resiliencia y sostenibilidad.

Se precisa de la formación de las personas que lideran el proceso. Se precisa también de seminarios de expertos, reconociendo las necesidades, problemas, retos y obstáculos por parte de la población para el logro del objetivo 11 de los ODS. Generar experiencia de las organizaciones comunitarias en gestión de proyectos (talleres, práctica simulada). Conocimientos de los factores que estimulan la participación en proyectos para la sustentabilidad urbana. Formación de liderazgos. Gestión de fuentes de financiación pública y privada. Estrategias de planificación participativa. Inclusión de grupos con necesidades especiales. Sistemas de seguimiento y evaluación por parte del municipio, ... Todo en un proceso de mejora continua o ciclo *deming* de planificación, realización, verificación y mejora.

En la convivencia se van conformando las identidades, aprendemos a reconocernos a nosotros mismos y a los demás. En este espacio no solo adquirimos conocimientos, sino sobre todo destrezas y actitudes para aprender a convivir. El objetivo es trabajar los tres ámbitos, el saber, pero sobre todo el sentir y el hacer. Hay que perseguir que las personas sean formadas en un sistema de valores, actitudes y normas que logre el desarrollo de la persona y a la vez de la sociedad, entendiendo la participación y la implicación de todos no como un fin sino una tarea diaria para ir logrando una motivación por el saber y una actitud de compromiso fomentado el desarrollo personal, las relaciones interpersonales, la participación social y la igualdad, con una sola estrategia: dar a todos y cada uno el valor que les corresponde, para que todos se respeten, pero sobre todo, juntos convivan y adquieran habilidades y actitudes para ser mejores y para hacer de este un mundo mejor.

Los antiguos griegos al descubrir la *paidea*, toman conciencia de que la educación pasa a darse a lo largo de toda la vida, siendo no un contrasentido, sino una necesidad imperiosa para ir aprendiendo sobre la marcha, en un proceso que como el estado de bienestar va de la cuna a la tumba (Beveridge, 1942), porque como ser vivo, con vida, pasamos por distintos procesos de crecimiento y maduración personal y este ha de darse en constante aprendizaje más cuando el presente y el futuro que se nos avecina no está escrito ni inventado.

El empoderamiento en ese aprendizaje continuo es la capacidad de controlar, de llevar el timón de la propia vida. Ser capaz de elegir y de actuar de manera efectiva conforme a las elecciones realizadas, lo que, a su vez, supone la capacidad de influir en la amplitud de opciones disponibles y en los contextos sociales en los que se eligen y materializan tales opciones y para ello es necesario que las personas precisen de brújulas para poder ir interpretando los vientos y mareas. Por eso el objetivo es educar en la comunidad, en el barrio, lugar desde donde la persona aprende y se socializa durante la vida. El objetivo es volver a convertir el espacio público en lugar de participación duradera y no solo de encuentros casuales y breves. Hacer del mismo un lugar de diálogo, debate, confrontación y acuerdo (Acebes, 2018).

5.3. Dinámicas de participación.

Participar es una responsabilidad compartida, constructiva y alentadora, raíz de todo principio democrático y fruto de la voluntad popular. Maquiavelo y Robespierre ya entendían que no todo vale para conseguir los fines propuestos y para lograr una sociedad más justa, más equitativa, hay que entender que, si bien el logro y el cumplimiento de metas es importante, ha de existir un compromiso moral con el trayecto que ha de llevarnos, de manera coordinada, a la meta propuesta del bien común. Un criterio orientativo para la mejora del

diseño y desarrollo de los servicios sociales y de cualquier administración pública, desde un enfoque integral e integrado, pasa por lo que viene denominándose “gobernanza”, entendida aquí por gobernanza la relación entre diversos actores locales para la cosa pública. Ello comporta implicación en objetivos comunes y adopción de acuerdos, decisiones y estrategias colectivas desde las realidades del contexto y desarrollo en el ámbito local, para afrontar una organización eficaz de los bienes de interés general de cada contexto y para promover la participación social y democrática.

Para ello es precisa la transformación de la coordinación y gobernanza municipal aportando transparencia y sustituyendo la burocratización por una gestión pública más flexible y dinámica (Del Pino, Moreno y Hernández-Moreno, 2021) incorporando mecanismos que garanticen la formulación de políticas basadas en la evidencia (Cairney, 2016).

La organización eficaz, desde distintas responsabilidades, incumbe a todos los agentes presentes en el contexto local determinado. Comporta, por tanto, los necesarios acuerdos-marco que reconozcan y fundamenten la intervención integral y transversal entre:

- las instituciones públicas, gobierno central, autonomías, diputaciones y ayuntamientos;
- las organizaciones sindicales y patronales;
- las entidades representativas del tercer sector.

La coordinación y gobernanza podría tener como ejes principales:

- Derechos sociales y gobernanza, para la cooperación en la extensión y efectividad de los derechos sociales y canales de representación y participación en clave de democracia avanzada.

- Ciudadanía inclusiva, que comporta conciencia de derechos y deberes, que tienen su efectividad en las actuaciones desarrolladas en el ámbito de la sensibilización y la promoción de las condiciones de igualdad en la vida cotidiana en las relaciones de los mundos sociales y los mundos vitales.
- Redes y servicios, que contribuyen a fertilizar el espacio social, para que el reconocimiento de los derechos sociales tenga efectividad en las necesidades específicas de los ciudadanos.

Estos tres aspectos no van ni aislados ni paralelos. Su eficiencia requiere de la vertebración en la naturaleza del sistema y en la eficiencia de la financiación adecuada (Cabases, 2006).

El refuerzo de los procesos de coordinación y gobernanza puede contribuir a algo que está preocupando, y con razón, en el rediseño de los servicios sociales y su desarrollo: la efectiva democratización de los mismos en el ámbito local. Se trata de acercar las instituciones y la acción de gobierno a los ciudadanos. “Éste es y debe ser el objetivo de la participación ciudadana en el ámbito de nuestros gobiernos locales y ésta es la aportación de la *gobernanza* a la nueva democracia” (Soto, 2009, p. 21). Una participación de la ciudadanía y los gobernantes a favor del interés general, desde una forma de gobierno más relacional, vinculado con las personas.

A) Participación ciudadana: Coordinación y gobernanza.

Buen gobierno

“es el reconocimiento que los poderes públicos no pueden cambiar las cosas por sí solos. "Buen gobierno" implica reconocer que para que se hagan cosas no sirve sólo la jerarquía y la autoridad, sino también la

deliberación, la participación social y el acuerdo social. Cuanto más reforcemos la capacidad social y ciudadana de exigir transparencia y rendición de cuentas, mejor funcionará todo. En definitiva, "buen gobierno" implica modestia y voluntad de aprendizaje colectivo" (Subirats, 2008, párrafo 13).

El firme reconocimiento de que los ciudadanos están en el centro de las instituciones y de los procesos democráticos pone en valor el interés por la participación planteando objetivos relacionados con la activación e implicación para que los ciudadanos puedan expresarse libremente sobre la gestión de los asuntos locales; la congruencia de las respuestas de las autoridades locales con las necesidades y expectativas de la ciudadanía; la atención a los Derechos Humanos, la diversidad y la cohesión social y la lucha contra todo tipo de discriminación; la garantía de acceso de la ciudadanía a los servicios básicos; la apertura, transparencia y comportamiento ético.

"Siendo muy importante los resultados del gobierno, lo definitorio de la democracia es más el procedimiento que el resultado. El gobierno democrático no consiste en proporcionar ciertos *outputs*, sino en garantizar determinados *inputs*, concretamente aquellos que aseguran la igual libertad de todos los ciudadanos para tomar parte en el proceso de formación de la voluntad política y en los procesos de decisión" (Innerarity, 2021a, párrafo 10).

La gobernanza es democrática cuando sus objetivos y procedimientos han sido co-creados entre la administración y la ciudadanía. Así, el avance de los procesos de participación nos exige tener presente que la dinámica compleja de la sociedad actual

“ya no se puede explicar sólo a través de interacciones concretas e identificables. La comprensión de los nuevos espacios sociales implica adentrarse en un ámbito en el que hay significados, no sólo contextos, además de contenido y objetividad. Esta circunstancia obliga a considerar los actores, los sujetos y la composición de las relaciones por encima de la distribución de los lugares. Es el paso de las estructuras a los procesos” (Innerarity 2004, p. 102).

“Todas estas circunstancias nos llevan a la sociedad-red; es decir, un mundo sin alrededores, puesto que el espacio social está formado, precisamente, por las redes. Las redes no tienen un espacio concreto definido. Ocupan varios o todos los territorios. Nos encontramos un escenario complejo definido por nuevos modos de regionalización; un espacio formado por las combinaciones de redes que traspasan los espacios y las constricciones territoriales” (Requena, 2008, p. 166).

Si esto se nos muestra con cierta evidencia, no lo es menos que el Estado-Red, sin embargo, puede poner en peligro las conquistas históricas de Estado Social y democrático de derecho que se han materializado en lo que conocemos como Estado de Bienestar Social (Castells, 1998). Tales derechos pueden verse amenazados con la difuminación del Estado Nación frente al fortalecimiento del Estado Red. Las alianzas variables acaban dejando de lado a los territorios menos capaces de conectarse y de operar en las redes globales (Mària, 2000).

Los medios de comunicación de masas y las tecnologías han abierto nuevas formas de participación en la sociedad civil que han repercutido sin duda en los valores de la ciudadanía y han permitido acceder a una gran masa de información. Ambas están generando nueva conciencia colectiva sobre la posibilidad de participación a distancia. Y, a la vez, estas nuevas tecnologías están produciendo nuevas desigualdades que “se ponen cada vez más de

manifiesto en función del nivel cultural de los actores sociales que son capaces de utilizar y participar en los medios de comunicación que proporcionan la nueva sociedad de la información” (Requena, 2008, p. 58). La complejidad de estos procesos exige la presencia de profesionales adecuadamente preparados para evitar las desigualdades entre ciudadanos y los contextos. Desigualdades que vienen a sumarse a las ya producidas de los desequilibrios económicos (provocados por la lógica de suma cero) y sociales (disparidad entre conciencia de derechos y deberes), que han debilitado el espacio social próximo. Han quedado atrás formas de organización relacionadas con la ayuda mutua, las relaciones sociales de reciprocidad, la gratuidad, el dar y el recibir..., que eran la expresión de la participación social en la respuesta a las necesidades materiales, pero también afectivas, relacionales, de comunicación...

Se hacen necesarias nuevas formas de coordinación para que la respuesta a las necesidades no quede reducida a los aspectos administrativos y materiales y sea una acción transversal e integral, global. A mayores niveles de participación social, mayor riqueza de recursos humanos, de redes de apoyo en la respuesta a necesidades en el ámbito de los servicios sociales. Además, no olvidemos que las relaciones entre las personas generan un cierto compromiso entre la ciudadanía, refuerza la dimensión de derechos sociales y deberes cívicos y repercute favorablemente en el desarrollo del tejido social, la justicia y equidad social.

“Tras la maniobrabilidad y la integración, posiblemente, el tercer gran desafío que tienen nuestras Administraciones, en un contexto de nuevos retos sociales, es el de su contribución a la construcción o reconstrucción de relaciones de carácter comunitario o solidario, sean primarias o secundarias, en un contexto de fuerte transformación de las estructuras y capacidades familiares y de importantes cambios en el terreno de los valores morales y, específicamente, religiosos, que, en nuestro entorno,

en la sociedad industrial heteropatriarcal, habían tenido un importante papel en el surgimiento de iniciativas solidarias. Las relaciones primarias, de carácter familiar o comunitario, y las relaciones secundarias de carácter comunitario y solidario se ven, en todo caso, afectadas por las políticas públicas y, específicamente, por la acción de la Administración. Se trata ahora de saber si esta influencia puede ser estratégica y adecuadamente orientada para una potenciación y fortalecimiento de relaciones comunitarias y solidarias positivas, una vez se van debilitando y perdiendo, venturosamente, vínculos y pertenencias propias del pasado y contrarias a la dignidad y los derechos humanos” (Fantova, 2021, p. 146).

El avance de este proceso requiere de un desarrollo normativo básico, de garantías comunes de universalidad. Estas garantías, desde el Ayuntamiento, dada la naturaleza de las necesidades a las que responde, pasan por la coordinación y la cooperación entre las organizaciones y las instituciones implicadas, entre éstas y otros sistemas afines y entre la propia administración y la ciudadanía. Para ello algunas preguntas planteadas son:

¿Qué clase de coordinación, participación y gobernanza se necesitan?

¿Qué tipo de herramientas de coordinación, participación y gobernanza son necesarias?

¿Qué estrategias coordinación, participación y gobernanza podemos desarrollar?

¿En qué contextos, en que procesos y en que ámbitos de relación ampliar nuestra capacidad de coordinación, participación y gobernanza?

Mintzberg (1991), explica que surge la necesidad de coordinarse al darse en la participación tareas interdependientes. La coordinación se suele realizar mediante la interacción, a través de la adaptación mutua, la supervisión directa,

la coordinación por procedimientos, por resultados, tareas hechas o productos, por funciones, por habilidades, o por construcción colectiva (Cembranos y Medina, 2008) y para esta última se precisa de una buena gobernanza.

La coordinación facilita el diseño, la gestión de los trabajos previos, introduce temas, propone procedimientos, orienta y gestiona la participación, ofrece técnicas, regula el tiempo, controla desviaciones, gestiona la continuidad (Cembranos y Medina, 2008). La complejidad de las situaciones que facilitan o dificultan el bienestar de la ciudadanía en los contextos locales, exige a los responsables de estos una atención creciente a las nuevas formas de gobernanza para que, desde la implicación organizada de los diversos agentes, se contribuya al enriquecimiento del tejido social y las nuevas formas de participación social que favorezcan la justicia y la equidad social.

El hecho de que profesiones como el trabajo social se hayan burocratizado (Hernández-Echegaray, 2017) y que los servicios sociales en su quehacer desvelen la inercia encaminada hacia la lógica institucional más que a la praxis comunitaria, hacen muy difícil fomentar desde lo público, o a través de entidades o asociaciones, muchas de ellas financiadas directa o indirectamente por el propio sistema, modelos de participación que pueden ser críticos o puedan poner en cuestión lo establecido y sea más fácil buscar apoyo y consenso en una dinámica clientelar o una lógica de búsqueda de paz social exenta de conflicto. Otro punto que destacar aquí es la desafección de determinados colectivos con el “sentido común” (refiriéndonos por supuesto al sentimiento de comunidad). En concreto la mayoría de los jóvenes no encuentran espacio en la lógica relacional institucional, ni en un tejido asociativo que muchas veces obedece más a una lógica con formas de hacer pretéritas y donde las políticas sociales, que no son neutrales, han invertido en otras necesidades y capitalizado a otros grupos (Moreno, López-Peláez y Segado, 2012). Y claro, personas que de acuerdo con sus capacidades pueden, con el desarrollo de las nuevas tecnologías, ser más

propensos al analfabetismo relacional y tener dificultades para socializarse de una manera plena. Y hete aquí que en este escenario nos movemos. El trabajo social comunitario así es más fácil que se diluya y se envuelva en una especie de “dormidera” centrándose en atajar las consecuencias de los problemas y no las causas de estos (Acebes y Delgado, 2016).

El deseo inicial de orientar el objeto de estudio y de acción para que los principios y valores de los servicios sociales procuren formular una teoría propia a partir de ese proceso analítico y reflexivo distanciándose de la investigación apenas centrada en la práctica profesional se diluye y en un proceso de desprofesionalización (Hernández-Echegaray, 2017) el objeto de estudio de los servicios sociales se desvía de la perspectiva que debe centrarse en la persona humana y su plenitud no como un sujeto que tiene capacidades para aprender, cambiar, participar construyendo así en una dimensión social de la persona y abordar su singularidad en la sociedad en un mundo compartido. Los Servicios Sociales en el siglo XXI profundizan en la reproducción del método de investigación alejado de la técnica instrumental y científica para construir una nueva sociedad basada en el conocimiento y en el desarrollo de competencias que refuercen el desenvolvimiento social, cultural y tecnológico autónomo de las comunidades. Valores esenciales que consolidan los pilares de la vida en sociedad: Ciudadanía, Cultura, Ciencia e Innovación.

Si queremos tener una unidad experta en participación hemos tenido que tener una formación no solamente de funcionario en cuanto al procedimiento en el ámbito de las técnicas sino en el ámbito de los valores, de los equilibrios en relación con la propia demanda de la institución y las demandas de la propia ciudadanía. El Ayuntamiento tiene que tener previamente estudiado cuál es la dinámica adecuada, ahí, cuál es el procedimiento administrativo adaptado a esa dinámica qué permita favorece la participación en un momento determinado y por eso va a ser diferente el proceso de participación para unos presupuestos

participativos que la participación en el diseño urbanístico de la ciudad. Es preciso saber conjugar los objetivos del Trabajador Social, los objetivos de la Institución, los objetivos de la ciudadanía, ..., tendría que haber un equilibrio en el que todos ganan para que el proceso no sea tóxico en sí mismo. Habría que cuidar a todas las partes sabiendo que la participación del propio Ayuntamiento debe ser transversal porque mis problemas pueden afectar a varias concejalías a la vez y tiene que haber un proceso de coordinación dentro de la misma administración, pero para no ampliar el problema universalmente, aunque no se puede analizar, ese puede tener presente procesos de coordinación interna y de redefinición de los procesos administrativos.

La Agenda Urbana de Segovia puede ser ese elemento cohesionador que aúne teoría y acción, praxis. Esta síntesis no es un final, es un comienzo o como mucho un inicio de un proceso continuo de transferencia de conocimiento. A partir de aquí continúa el camino de participación con la ciudadanía, dialogando con la gente, atentos a cuáles son las necesidades de la ciudadanía, y haciendo camino al andar.

El objetivo es hacer de la necesidad virtud, ante una realidad concreta existente, plantear una serie de hipótesis que puedan ayudar al logro de objetivos y a través de la experimentación, desde el conocimiento científico y sabiéndonos seres humanos en un contexto común, ante la nueva realidad que se presenta hacer de Segovia una ciudad más sostenible con el entorno y más respetuosa con la ciudadanía presente y futura.

Para desarrollar estas estrategias de trabajo no “para” los usuarios sino “con” la ciudadanía se propone este proceso participativo:

Tabla N.º 15. Propuesta del proceso participativo en el Ayuntamiento de Segovia.

Etapas de una estrategia de participación ciudadana para la gestión pública a nivel municipal.	Objetivos Detectar, identificar, conocer, saber.
Preparatoria	Conocer si se dan las condiciones necesarias para poder llevar adelante la estrategia de participación ciudadana para la gestión pública a nivel municipal, conformando, si es el caso, el equipo de trabajo que desarrollará la misma.
Evaluación estratégica	Reflexionar mediante el análisis del contexto en el cual se realizará la estrategia de participación analizando las carencias y necesidades: (i) situación general antes de la estrategia de participación ciudadana. (ii) territorio involucrado (iii) personas clave, (iv) posibles conflictos, (v) tiempo disponible, y (vi) grado de implicación de las personas destinatarias. Este análisis permitirá definir las fortalezas y dificultades que están presentes en el contexto en el que se llevará a cabo la estrategia de participación ciudadana.
Elaboración estrategia de participación ciudadana	Colaborar en el diseño y elaboración de la estrategia de participación ciudadana tomando en consideración las oportunidades y amenazas. Aportando objetivos viables, evaluados técnica y económicamente, con un plan metodológico y un diseño de trabajo que active la participación desde la cooperación, con el fin de mejorar las condiciones de vida de las personas.
Aprobación estrategia de acuerdo a procedimientos existentes	Aprobar la estrategia de participación ciudadana involucrando a la ciudadanía en todo el proceso, complementándolo con otras acciones y colaborando desde el consenso responsable o el disenso respetuoso a través de la escucha la comprensión y el diálogo.
Implementación de la estrategia de participación ciudadana	Implementar de manera coordinada la estrategia de participación ciudadana logrando la implicación y la relevancia de la ciudadanía.
Comunicación de las acciones	Comunicar los resultados y buenas prácticas y lograr mediante la implementación creativa de la estrategia de participación una gestión pública ágil y eficaz, flexible y adaptable que fomente desde la

	transversalidad una mirada global y común de las acciones que se desarrollan.
Acuerdo sobre los cambios de mejora	Transferir el conocimiento e implementar los cambios a incorporar al instrumento de gestión pública en cuestión para el mejor logro de sus objetivos.
Evaluación, seguimiento y rendición de cuentas de la estrategia de participación ciudadana.	Evaluar los procesos y resultados de la estrategia de participación ciudadana para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, actividades, resultados esperados y establecer lecciones aprendidas, trabajando el cierre y agradeciendo la participación.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Naser, Williner y Sandoval, 2021, p. 44).

“Es en el tránsito, en el perenne e incierto movimiento, donde el conocimiento y la vida se encuentran entrelazados en único destino” (Ordine, 2021, párrafo 8). En ese tránsito la administración, con su visión transversal, al competerle o incumbirle todos los aspectos de la convivencia ciudadana, forma y sobre todo conciencia a la ciudadanía de manera simple, que no ingenua, con seguridad y confiabilidad, tomando las medidas necesarias para garantizarlo, con la certeza de que estamos mejor ahora que antes, con más garantías. Haciendo las cosas de manera digna y respetuosa con la racionalización y simplificación de los procedimientos. Ante situaciones complejas asumiendo la mejor opción evitando posibles riesgos. Buscar el mayor bien posible con el menor daño posible, con los menores inconvenientes y perjuicios desde la autenticidad e integridad.

Para hacer efectiva la igualdad de oportunidades es necesario eliminar los obstáculos que la dificultan. Para ello la modernización y la simplificación son facilitadores para, teniendo en cuenta las consecuencias de los hechos, generar un clima de trabajo eficiente con el objetivo de ofrecer:

- El mejor servicio.
- Sustentado en los principios de eficiencia y eficacia.
- Mejorando la sociedad de la información.

La ley consagra un derecho de los ciudadanos y una obligación para la administración que en muchos casos es ya electrónica. Sabiendo ahora lo que hay que hacer, el sistema de información, conjunto organizado de recursos para que la información pueda recoger, almacenar, procesar o tratar, mantener, usar, compartir, distribuir, poner a disposición, presentar o transmitir entre la administración y la ciudadanía ha de basarse en un marco organizativo, donde se conjuga la visión política, la regulación normativa, el procedimiento administrativo y el proceso operativo, garantizando la eficiencia, la transparencia y la participación mediante servicios presenciales y sistemas digitales fácilmente usables (fácil, intuitiva y efectiva) y ofreciendo:

- Disponibilidad
- Integridad
- Autenticidad
- Confidencialidad
- Trazabilidad
- y conservación de la información/ protección-seguridad

No hay que olvidar que la participación es un compromiso de todas las personas pero que el Ayuntamiento ha de velar por su cumplimiento: Información + formación + concienciación= Participación.

Con esta estrategia se pretende evitar la provisión de servicios rutinaria donde la intervención es instrumental al ser una lógica procedimental donde el objetivo es la prestación (Acebes y Delgado, 2020a) y se aspira a lograr la transformación en una lógica de intervención social, con ritmo y armonía, donde se construye conocimiento en una acción con sentido compartido. Aunado en el objetivo de la búsqueda de virtud, la forma de hacer en cada caso es la manera más idónea, siempre con las cualidades centradas en contribuir al bien común, detectando

necesidades, repartiendo responsabilidades, cuidando a ambas a la vez, con flexibilidad y comprensión (Acebes y Delgado, 2020b).

En esta casa común que es el Ayuntamiento, cuanto más protejamos y cuidemos el espacio, menos expuestos estaremos a las inclemencias de la soledad no deseada. Siendo protagonistas las personas, en ese imbricar, pero no de “piezas iguales” buscando la uniformidad, sino de múltiples variables enriqueciéndonos con la diversidad, ... Cuanto más organizada esté la sociedad, cuanto más cohesionada, cuantos más se haya trabajado desde la colaboración, cuantos más medios comunes se dispongan, cuantas más estructuras comunitarias estén organizadas en la sociedad civil, más rápido y eficaz será el movimiento de una sociedad que avanza hacia el bien común. Una casa, sí, pero con puertas y ventanas, para poder entrar y salir, de manera rápida, de manera querida. Si no somos el lugar al que la gente va y participa, es que algo falla. Hay que dar respuesta a la necesidad, pero también anticiparse a lo que pueda venir y sabiendo que nos movemos en un mundo en lo que lo inesperado sucede, y que el modo de trabajar exige un nuevo modelo de actuar y ya no se trata tanto de proveer, sino de conectar, con flexibilidad, con atención, con cuidado, con humanidad, la misión del trabajo social es amparar y acompañar en el tránsito a través de una relación cálida, sentida, coherente y reveladora.

La deliberación consiste en enmarcar en un proceso reflexivo los problemas, las necesidades y el planteamiento, que cambia, ya no es una negociación, que quiere imponer, que quiere ganar. Al introducir la participación crea un marco de comunicación en el que co-creamos todas las personas implicadas con creatividad ontológica. Hacer la vida más fácil a la ciudadanía, prestar mejores servicios a menor coste, fomentar la transparencia y evitar el fraude, reforzar el seguimiento de los fondos públicos, dar percepción de control a la ciudadanía, transformar la sociedad, el modelo de gobernanza pública, la función pública, ...

Una oportunidad para ser más ágiles, eficientes y eficaces con la simplificación y claridad en los procedimientos. Ser una mejor sociedad.

B) Compartir, convivir y colaborar: Comunidad humana.

No hay que olvidar que las estructuras participativas, por lo menos en lo que se ha conocido hasta ahora, son muy estáticas. Suelen ser personas que llevan muchos años ocupando cargos que en principio son democráticos pero que en la mayoría de los casos no se regeneran y entonces las decisiones grupales se transforman a veces en opiniones personales que luego tienen un impacto general pero que ni están consensuadas con la asociación y eso es en parte porque cuando se va a hablar sobre algo no se va con el tema preparado sino que las reuniones se exponen de manera presente sin un trabajo previo y por otra parte eso resulta difícil.

Así no es un trabajo de la colectividad sino trabajo de cada uno y los valores constitutivos de la democracia no es algo solo procedimental sino también sustancial, es el ideal universal de una sociedad de iguales que se encarna en derechos particulares pero hay que ser conscientes qué hay integrantes de grupos, no es ponernos objetivos para, sino ser reflexivos y empezar a hacer ahora con lo que tenemos y empezar por uno mismo, por la asociación, por la propia institución y si no somos capaces en el ahora de ir provocando esos cambios no tiene sentido que planteamos cambios en el futuro porque si no somos capaces nosotros de interiorizarlos cómo vamos a pretender que lo interioricen en el futuro o los interioricen las generaciones a las que estamos educando de las cuales somos ejemplo.

El derecho fundamental de la participación es una gran oportunidad para las administraciones en un proceso de “rendición de cuentas” y sobre todo de implicación y relevancia de la ciudadanía. Es la oportunidad (aparte de derecho

fundamental) para hacer de una manera real y no meramente formal. En vez de entender que la participación complica, pone en riesgo, genera alegaciones o multiplica las observaciones, pensar en la colaboración proactiva de la ciudadanía en los asuntos que la conciernen. Pero también se da la paradoja de que en más de una ocasión los procesos participativos son aburridos porque siguen una lógica burocrática, funcional, otras suelen ser efervescentes, con procesos de fuerte emotividad y en ocasiones no se da con los medios acorde a los tiempos que corren.

No queremos llevar la responsabilidad a la persona, toda la responsabilidad a la persona, entendemos que, si la sociedad adolece de la participación, es un problema social y la sociedad también la que tiene que responder y si existe una incapacidad por parte de las personas, la sociedad también ha de ser capaz de crear comunidad, porque al final acabamos culpabilizando otra vez a los más débiles, los que dentro de esta competición quien queda fuera, triste y sólo. Por otra parte, no es un carácter estático, es dinámico y la participación es sobre todo un proceso, un verbo más que un sustantivo.

No sabemos si bien por la infantilización de la ciudadanía o por el paternalismo estatal pero buena parte de la sociedad se ha acomodado a vivir en un parvulario al despreocuparse de su responsabilidad entendiendo que el sistema se ha de ocupar de todo (Pretel, 2020). Se ha usado una retórica que lleva a los extremos y que invita señalar culpables y los culpables al final siempre son los demás. Una sociedad infantilizada donde se puede entender, en parte, que si nos tratan como niños es que nosotros queremos que nos traten así (Llamazares, 2010). Es una tendencia preocupante de una sociedad que prefiere vivir en un mundo feliz sin afrontar los retos y siendo los otros quienes busquen las soluciones a los problemas. Así, se utilizan medidas coactivas que no solo nos refuerzan las medidas voluntarias, sino que las desplazan perdiendo la responsabilidad

individual y los valores compartidos e imponiendo la cultura terapéutica con la idea de que la gente es frágil y no es capaz de resolver su vida por sí mismo.

En este sentido también existen voces críticas en torno a la gestión de la participación por parte de la administración pública. Lapuente (2018) aboga por leyes de acceso directo a la información pública en vez de órganos mediadores entre los ciudadanos y que la transparencia se puede ver como un estorbo. A esto se suma que una administración con tantos niveles como la de España puede dificultar la rendición de responsabilidades. Por otra parte, la participación puede utilizarse como herramienta de control, más que de autosuficiencia y empoderamiento a los proyectos locales (Sumihira, 2019). Tampoco hay que ser ingenuo y tener la percepción errónea de que porque hables con el presidente de la asociación estás interviniendo con toda la asociación. Mucha de la información que se ofrece a los directivos de las asociaciones no llega a la base, por eso la necesidad de incidir en la importancia de la participación desde el compartir, el convivir y el comprometerse, con la noción del bien común.

Para evitar la colonización de la participación y visto lo que algunos participantes pueden hacer, necesitamos personas neutrales que desde el conocimiento y manejo de que, al realizar esa función, no pueden caer en ser solo un simple mecanismo de control. Han de, de manera presencial y telemática, establecer un tiempo en la participación con respecto al procedimiento administrativo. Garantizar que toda persona que lo precise tenga una formación adecuada. Pero sobre todo prestar una atención, un servicio, desde una comunicación en valores, mediante el diseño e implementación de estrategias de intervención basadas en valores, en la comunicación desde el modelo de la comunicación sentiente.

En este contexto es preciso trabajar la autonomía de cada uno que, pese al esfuerzo colectivo y la responsabilidad pública, es necesaria para lograr mayor libertad y plenitud como sociedad y como personas. La participación ciudadana

implica un hacer personal y colectivo, articulador de los actores sociales de un espacio local, como medio para identificar y promover las potencialidades colectivas y para generar apoyos indispensables para la solución de necesidades, problemas, peticiones y demandas. La participación ciudadana hace referencia al proceso de aumento de la capacidad de los espacios locales para reconocerse como protagonistas de su desarrollo, identificar necesidades y problemáticas, potencialidades, recursos y vacíos, definir sus demandas y orientar recursos a la solución de sus problemas. Por eso, todo proceso de participación municipal involucra modalidades de participación y provisión de servicios por parte del gobierno local e integrar, al menos, los siguientes aspectos: Territorio, economía, política, sociedad, cultura y paisaje.

La participación ciudadana se promueve desde los ayuntamientos, pero estos son asimétricos, con distintas formas de organizarse. Con respecto a los ODS, por ejemplo, algunos solo hacen una adaptación a los objetivos propuestos y otros necesitan una reorganización y la forma es colaborativa, buscando consensos, espacios para llegar acuerdos y coordinar acciones conjuntas en especial para la aplicación del trabajo. Los ODS, conducen al fortalecimiento de la participación como elemento clave y fundamental de la Ciudad y para ello se debe promover y consolidar la descentralización, para que las administraciones locales sean punta de lanza y medio para hacer efectivos los ODS.

Desde esta concepción y ante la situación de la COVID-19, el Consejo General del trabajo social determina que, el trabajo social grupal y comunitario adquiere una dimensión importante para generar redes de apoyo a la ciudadanía, para recoger las demandas encontradas y poder generar soluciones más amplias e integrales; donde es recomendable fomentar las redes de apoyo social en todos los ámbitos, tanto desde entidades del tercer sector que ya venían trabajando apoyos como a través de nuevas iniciativas que surjan del contexto actual (Consejo General de Trabajo Social, 2020). Es necesario destacar en este punto,

la declaración de los servicios sociales en España como servicios esenciales, hecho derivado del estado de alarma ocasionada por la COVID-19, donde a través de la Orden SND/295/2020 (BOE, 2020) se establecen medidas especiales para la garantía del correcto funcionamiento del sistema de servicios sociales debido a la situación crítica de los colectivos destinatarios. Servicios esenciales definidos como “servicios necesarios para el mantenimiento de las funciones sociales básicas, la salud, la seguridad, el bienestar social y económico de la ciudadanía o el eficaz funcionamiento de las instituciones del Estado y las Administraciones Públicas” (BOE, 2020, p.1).

La práctica comunitaria realizada en este tiempo de emergencia social “ha centrado sus esfuerzos en promocionar la autonomía personal y sobre todo en intensificar la protección social para superar las condiciones de vulnerabilidad” (Gallego, Muñoz e Infante, 2020, p.44), donde la pandemia ha puesto en evidencia las grietas y desigualdades de la sociedad, pero también ha permitido el crecimiento e innovación al andar en caminos antes menos transitados (Muñoz y Acebes, 2021). El interés en común y el protagonismo de la ciudadanía en el análisis, concienciación y resolución de los problemas que afectan a la comunidad, partiendo por tanto de la propia comunidad (Lillo y Roselló, 2004) ha originado nuevas formas de intervención. Esto, unido a la realidad surgida por la COVID-19 ha obligado a la búsqueda de alternativas para realizar un trabajo de campo ante un escenario sobre el que cubrir sus necesidades sociales, reducir la soledad, la ansiedad o el aislamiento social (Berg-Weger y Morley, 2020) relacionando la práctica del trabajo social con la atención social virtual y telefónica y la educación preventiva (Walter-McCabe, 2020). En definitiva, la práctica comunitaria ante una situación de pandemia manifiesta la necesidad de reforzar la atención en proximidad, utilizando las herramientas digitales disponibles para la mejora de la eficacia del ejercicio profesional (López-Peláez, 2020a), constituyéndose lo comunitario como un recurso prioritario para superar una crisis sin dejar a nadie atrás (Valero, 2020).

Las experiencias en materia de participación ciudadana en la historia el mundo pudiera contarse por millones, ya sea como parte de una agenda mundial, internacional, nacional, regional, local o de barrio; impulsada por gobiernos, por organizaciones no gubernamentales, empresas privadas o por la ciudadanía organizada formal o informalmente. La propuesta no trata de inventar cómo resolver los problemas del mundo, pero sí de adecuar a las condiciones particulares de la ciudad de Segovia, a sus necesidades, propuestas que puedan ser factibles y que han sido expuestas por la ciudadanía, el personal municipal, académicos e investigadores, así como por los alineamientos derivados del ODS 11 y de la Agenda Urbana. Los riesgos son muchos, ya que la experiencia indica que los mejores propósitos pueden terminar en asistencialismo que perpetúa y agudiza los problemas, en acciones en los que algo se hace para que no cambie nada, en la imposición de acciones que no corresponden a las condiciones locales, pero las oportunidades son mayores, presentando la intervención no sólo como una estrategia sino como un guion de acción; que examina las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades e improbabilidades, que toma en cuenta el azar, los contratiempos y oportunidades que se van sucediendo en el curso del camino, porque se reconoce que es un complejo entramado de actos humanos y como tales sujetos a un devenir de historias que se construyen con libre albedrío.

La participación es la respuesta a una sociedad muy individualista. Hay que movilizarse por objetivos concretos y realizables que generen pasión, sabiendo que a veces hay que padecer y siempre ser pacientes. El deseo ha de ser capaz de mover esa carencia con imaginación, inspiración y constancia. Se precisa de creatividad, porque la participación verdadera hay que estar siempre inventándola. Llegamos a la conclusión de que la eficiencia del sistema de Servicios Sociales depende de la calidad de la comunicación y de las relaciones que se establecen ya no solo entre el personal que atiende y la persona sino

entre los mismos técnicos entre la administración las organizaciones sociales y así sucesivamente construidas a partir del pequeño escenario y desde la mirada del trabajador social que escucha a la persona. En una sociedad cada vez más emotivizada, en un momento donde se valoran más los sentimientos que la realidad, y donde el trabajo social, embarcado en los servicios sociales (Barriga, 2014), se ha consolidado asumiendo la gestión a costa de la desprofesionalización (Hernández-Echegaray, 2018), se encuentra con otra oportunidad más, para legitimar esa relevancia que nos ha sido dada.

El planteamiento desde el trabajo social en Segovia para estimular la participación y una convivencia ciudadana más amable y respetuosa nace de las propuestas y la atención de las áreas de oportunidad expresadas en la primera etapa. Para que una la participación ciudadana sea un eje transversal de la política municipal, se presenta una propuesta de intervención que busca incidir en la planificación municipal, donde ha de darse participación interna y externa y han de ser los propios técnicos y el propio Ayuntamiento quien vertebrar. Esta síntesis no es un final, es un comienzo o como mucho un inicio de un proceso continuo de transferencia de conocimiento: tesis-antítesis-síntesis. "Desde el inicio hasta el final: prólogo, logos y epílogo. Aunque el final no es el final, y el epílogo no viene después de la conclusión, ni es él mismo conclusión. Por suerte" (Esquirol, 2021, p. 101).

Esa transformación ha de realizarse desde la base, con una ciudadanía comprometida y las Agendas Urbanas a través de su Plan de Acción concretan y ahondan en la realidad más cercana, la ciudad donde vivimos, para que ese movimiento esté orientado de manera coherente de cara a conseguir el bien común. La participación de la ciudadanía es esencial y la ciudad el espacio que cuida. La consulta, el diálogo, la propuesta se convierte en responsabilidad y compromiso de una participación que se produce durante todo un proceso continuo en una ciudad que está viva y a su vez va cobrando vida,

revitalizándose en el mismo hacer. Pero este quehacer puede conducir a la fatiga participativa, a un partisanismo de la misma o al planteamiento de delegación o dejación en manos de otros.

A partir de la expresión de interés de la concejalía de Participación Ciudadana se pretende intentar definir, hacer un mapa y generar un avance en el co-diseño de la Ciudad a través de talleres/propuestas/dinámicas/estrategias que generen *working groups* para ayudar a concretar y definir los esfuerzos y orientarlos desde el conocimiento. Es decir, que las cosas se pongan en marcha, en un contexto donde sabiendo que en muchos casos los papeles se han revertido y es la ciudadanía la que exige, se encuentre un equilibrio entre la participación ciudadana y el papel del experto, velando ambos por el cumplimiento de los ODS y de los objetivos de la AUE en un espacio de responsabilidad compartida.

¿De quién es la ciudad? ¿Quién sabe de ciudad? ¿Quién hace ciudad? Todo se hace en colaboración, ni desde la base ni desde la autoridad, sino desde un punto híbrido, mestizo, ya que la iniciativa emerge desde la propia realidad, que muchas veces es emocional, pero ha de evaluarse con el apoyo del experto y garantizando que no sea aleatoria, compulsiva o visceral. Para ello se precisa de un instrumento metodológico, un plan de acción, un discurso coherente, un liderazgo de todo el proceso, un cierre y un producto final pragmático para lograr una buena gobernanza.

La descentralización o la falta de visión transversal puede hacer perder perspectiva estratégica. La implicación se atenúa también si unos logran siempre todo (aunque sean mayoría) y otros quedan relegados, o se hace rutinaria cuando la tarea no se equilibra, los problemas se enquistan o simplemente por los propios procesos aparece el agotamiento. Para evitar esa fatiga participativa el rol de la profesión del trabajo social en el proceso es crear comunidades más fuertes, más cohesionadas, pero también más solidarias, más respetuosas con

la diferencia, más comprensivas con otras miradas, más conformadas en torno a los ODS en un proceso en el que la Agenda Urbana puede ser la herramienta adecuada para lograr los fines propuestos.

Concretando, es ir no sólo teniendo la recopilación, los datos, sino que al ir adquiriendo conocimiento la mirada se amplía y se tiene una visión global de lo que pasa en el Ayuntamiento y a partir de ahí, ver cómo se van a diseñar los procesos por áreas temáticas pero con transversalidad, porque cuando vas realizando el diseño te das cuenta de que la ciudadanía está en todo, es como un organismo vivo y si hay un problema de movilidad te lo van a decir, si hay suficientes zonas verdes o no, si conservamos bien el patrimonio, ... Si tenemos claras las cosas, lo único que hay que hacer es tener argumentos para validar que no solamente es una impresión, sino que desde el Ayuntamiento se ha realizado un diagnóstico y vemos qué soluciones se pueden adoptar para resolver esas problemáticas y eso lo habrá que hacer desde todas las áreas, con coordinación, participación y gobernanza.

Eso es lo que se ha trabajado durante estos meses de manera ambiciosa y concreta a la vez, no centrándose solamente en el aspecto de participación de la Agenda Urbana sino buscando la transversalidad y la implicación de todas las áreas municipales de cara a trabajar los 10 objetivos de la AU y conseguir la estrategia global: la Agenda Urbana de Segovia.

“Si como hemos visto la Agenda 2030 es el marco para el diseño de políticas de desarrollo sostenible e inclusivo y los ODS nos marcan el “qué”, la Nueva Agenda Urbana constituye un marco para la acción vinculado con el logro del ODS 11, para lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles. La Nueva Agenda Urbana es, por tanto, parte de la Agenda 2030. En concreto, la Agenda Urbana local es una herramienta útil y una oportunidad excelente para una mayor coherencia y complementariedad de las políticas articuladas en torno al

ODS 11. La Agenda Urbana contribuye a ordenar la toma de decisiones en entornos urbanos con una visión estratégica de manera que todas ellas sean coherentes, sistemáticas, integradas y basadas en la coordinación y cooperación de todas las áreas municipales con el resto de las administraciones y agentes involucrados” (Varela, Álvarez y Cortés, 2020, p.15)

Este inicio metodológico tiene dos planos, uno el plano técnico y otro el plano político (conscientes de que en un determinado momento es posible el cambio de actor político). Liderazgo, discurso coherente y protagonismo se han de desarrollar a través de los objetivos y de las acciones concretas. La gobernanza implica trabajar todos de manera coordinada, de manera que lo que esté haciendo urbanismo no esté perjudicando a lo que hace movilidad, y lo que hace movilidad no perjudique a medio ambiente, por ejemplo, sino que esté todo coordinado entre sí y cuando ya esté todo coordinado a nivel interno eso se pueda sacar a la luz en un proceso de participación abierto. Por eso es una metodología diferente, por eso cambia la forma de hacer que hemos tenido siempre, aquí no estamos hablando de planeamiento urbanístico con una normativa, con una reglamentación, donde el proceso de participación es el que dice la ley, no, esto va mucho más lejos que eso, aquí lo que buscamos es cambiar la forma de trabajar, y se cambia a través del liderazgo participativo, pero para que eso salga a la calle primero se debe cambiar la forma de hacer en el trabajo por parte de los técnicos, que somos los que tenemos la capacidad de poder hacer eso, esto no es un proyecto parcelado o que tiene partes, esto es un proyecto del Ayuntamiento, no del área de participación.

Por ese motivo desde el primer momento todas las acciones ya realizadas han ido encaminadas a ese propósito:

- Conferencia de Ione Belarra. Secretaria de Estado para la Agenda 2030.

- Formación a personas interesadas y asociaciones de la ciudad en materias de agendas 2030- ODS y urbana española.
- Decreto de delegación especial en el concejal de Participación Ciudadana para la coordinación de las Agendas de todo el Ayto.
- Aprobación de la adhesión a la red de Entidades Locales para la Agenda Urbana española.
- Preparación y firma del protocolo de colaboración entre el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (MITMA) y el Ayto.
- Firma del protocolo pendiente con la ministra del MITMA.
- Formación a los empleados del Ayto en materias de agendas 2030- ODS y urbana española.
- Realización de encuesta para valorar el conocimiento por parte de la ciudadanía de los ODS y AUE.
- Creación del grupo de trabajo interno político- técnico para la elaboración conjunta del plan de desarrollo e implementación de las Agendas en nuestra ciudad.
- Reuniones del grupo de trabajo (concejales y técnicos, técnicos).
- Reuniones técnicas con distintos concejales y técnicos.
- Análisis documental previo a las Agendas: Segópolis, Plan Estratégico y de innovación y del Diagnóstico Estratégico de Segovia.

- Análisis del Plan de Acción analizando el estado de la situación del municipio respecto a los 10 ejes de la AUE y la previsión de futuro con respecto a los objetivos previstos en cada eje.
- Consultas técnicas con responsables del MITMA.

El Ayuntamiento de Segovia pone en valor a la Agenda Urbana con la inminente creación de la Concejalía de Agenda Urbana y Fondos Europeos (El Adelantado de Segovia, 2021) asumiendo la misma la responsabilidad de articular las estrategias que se encaminen a lograr los retos de esta administración pública respecto a la Agenda 2030 y la Agenda Urbana, siendo esta cuando se determine la hoja de ruta para mejorar la ciudad y la calidad de vida de la ciudadanía en los próximos años.

A partir de aquí y con el impulso dado por parte de Participación Ciudadana comenzaría el camino de participación con la ciudadanía, convocando jornadas, mesas, diálogos, para hablar con la gente, comenzar a ver cuáles son las necesidades, en relación con cada uno de los 10 objetivos de la AU, esta sería la segunda parte.

Y la tercera parte, es identificar, con lo que nos ha dicho la ciudadanía y con lo que hemos trabajado a nivel interno, un vivero de actuaciones de todo tipo, medioambientales, urbanísticas, de innovación, y también de participación y dentro de esas de participación el laboratorio de innovación social será fundamental dentro del plan de acción a desplegar.

Por último, se presentan las conclusiones con las ideas claves extraídas en la realización del trabajo, además de mostrar la utilidad y campo de implementación para el trabajo social en el marco de la Agenda Urbana y la Agenda 2030, y los

aprendizajes obtenidos a nivel personal y profesional. La investigación, que será el resultado del estudio pretende ser un punto de partida de una Agenda Urbana de Segovia que permita alcanzar los objetivos del plan estratégico de la ciudad de Segovia y caminar hacia Segovia 2030.

Tabla N.º 16. De la vulnerabilidad a la autonomía en Segovia.

Diagnóstico de la falta de participación.	Segovia como sociedad multidiversa. Individualización. Soledad no deseada.	Segovia como sociedad digitalizada. Falta de relación. Analfabetismo relacional.	Segovia como sociedad fragmentada. Desafección de lo comunitario. Dificultad para movilizar.
Características de la participación. Personas implicadas.	Fatiga participativa. Infantilismo y victimismo.	Falta de claridad. Des(encuentro).	Participación partisana. Des(vinculación).
Estrategias de intervención para la participación.	Cuidado. Compartir.	Comunicación. Convivir.	Comunidad. Colaborar.
Características de la participación. Personas implicadas.	Saludo, sonrisa y servicio. Constancia, capacidad y ánimo.	Implicación. Encuentro.	Relevancia. Creatividad, audacia.
Propuestas de mejora en la participación.	Acogida institucional. Atención.	Comunicación sentiente. Escucha, comprensión y diálogo.	Laboratorio de participación. Ciencia, creatividad e innovación social.
Características de la participación. Personas implicadas.	Predisposición y compromiso. Interacción.	Eficacia, claridad y autenticidad. Coherencia y honestidad.	Legitimidad democrática. Investigación, evaluación y sistematización.

Fuente: elaboración propia.

C) Valoración personal: De la vulnerabilidad a la autonomía.

Que el hacer las cosas bien, importa más que el hacerlas (Machado, 2012) implica el poder participar de “poder” y “poder” evitar sus abusos pudiendo participar en la gestión de los asuntos públicos. Este poder se centra en asociaciones que representan a plataformas o grupos de intereses concretos que bien polarizan o atomizan el objeto de estudio, análisis o transformación, casi siempre con una carga ideológica que más que aglutinar tensiona y confronta, cuestiones que tenemos que tener en mente porque son retos en cuanto a que tenemos que mejorar la participación. Porque en la medida en que vayamos mejorando estos retos vamos al mismo tiempo a ir incrementando y fomentando la participación ciudadana, pero de una manera exponencial con sencillez y rigor. Haciéndola menos farragosa y lo más clara posible.

Mucha normativa lo que hace es introducir preceptos, trámites, que complican los procedimientos los burocratiza y genera mucha inseguridad jurídica. Las personas a título individual desisten y muchas asociaciones no resisten abrumados y desconectados de este laberinto administrativo. Así aparecen procesos que a simple vista pueden parecer casi inevitables. El hecho de que haya muchas asociaciones de autoayuda, por ejemplo, se entiende porque legítimamente ellas tienen unos objetivos muy concretos en sus estatutos y luchan por ellos, a veces en una dinámica competitiva, con otras entidades con otros fines, también loables. Y luego hay personas que, al albur del asociacionismo y de la participación y de ese margen de libertad y de pluralidad que se da utilizan las redes y los foros de participación, acaparan estos espacios con objetivos extraños. Por eso los procesos participativos tienen que estar vinculados a objetivos, no deben ser secuenciales, deben de tener un tope en el tiempo, deben cambiarse las dinámicas y de participantes para que pueda participar toda la ciudadanía y no siempre los mismos. Tienen que adherirse a espacios de oportunidad personas que hasta ahora nunca hayan participado para evitar que los espacios de participación se conviertan en un espacio de profesionalización para algunos que hacen de la participación su modus vivendi.

Visto de esta manera se llega a la conclusión de que la participación no es neutral. Todos los procesos participativos afrontan resistencias, unos porque la gente no quiere participar y otros son porque la gente ha experimentado la toxicidad, la gente ha experimentado la fatiga administrativa y en otros casos la gente se ha encontrado con procesos que son circulares, que no acaban. Acortemos los tiempos, establezcamos plazos temporales, cambiemos, rotemos a las personas y busquemos un equilibrio de intereses.

Es preciso trabajar sobre los valores para evitar, por ejemplo, que en los presupuestos participativos siempre el barrio más poblado o que más moviliza a sus vecinos consiga que su propuesta sea la victoriosa. Los procesos participativos, es otra conclusión, han de ser transversales y tiene que haber una visión global de la ciudad y por tanto buscar el equilibrio entre las demandas de los ciudadanos y la convivencia para que no haya sesgos religiosos, étnicos, ni tampoco el ya mencionado del peso poblacional de los barrios.

Otro problema para plantear es el de la doble legitimidad, por ejemplo, los funcionarios, que se dedican a trabajar la participación tienen el dilema de entre cumplir el horario de la Administración y del funcionariado o trabajar por las tardes pensando más en los intereses de los grupos, la doble legitimidad del trabajador como ciudadano y como profesional de una disciplina como el trabajo social y por otro lado como miembro de una institución. Es necesario lograr un equilibrio y para eso haría falta programas de formación específicos para los funcionarios. Existe un límite derivado del horario y una de las conclusiones es que es necesario trabajar por las tardes para captar a otros colectivos o hay que trabajar online estableciendo que las nuevas tecnologías diseñen dinámicas para generar debate en los foros. Que se pueda intervenir cada dos semanas, cada tres semanas, que no tenga que ser instantáneamente por un tiempo establecido estricto, trabajando por temas durante semanas, con una intervención tutelada, asíncrono, puede ser el problema que planteo, un buen problema para ver cómo

se organiza y cómo se resuelve. Puede ser desarrollando sistemas de participación asíncronos online. También existe el problema de la baja cualificación de las personas que se dedican a trabajar la participación ya que suelen ser monitores que lo hacen en horario de tarde y cada uno se circunscribe a su tarea concreta y no buscando una conexión, no logrando vertebrar todo un sentido uniforme a todas las acciones que se desarrollan.

El pensamiento poético abre la semántica de las palabras y ensancha la mirada; se esfuerza por conseguir que las palabras signifiquen de la manera más acertada; y procura producir tanto sentido como se pueda que, aun así, no será mucho más que un poco. (Esquirol, 2021, p. 89). José María Esquirol (2021) nos comenta que “el gobierno del mundo continúa demasiado lleno de banalidad y de intereses particulares. Y, entre todos nosotros, tras haber tratado la tierra como almacén de recursos, estos ya casi los hemos agotado y aquella la hemos degradado a depósito de desechos” (p. 11). No se trata de prepararse para el futuro, hay que 'hacer' el futuro.

El camino ha de ser la búsqueda de virtud, con flexibilidad y comprensión, siempre con una mirada ética, dirigiéndonos hacia el bien común. El bien común requiere de implicación y relevancia. Muchos están reflejados en la Declaración Universal de Derechos Humanos del 10 de diciembre de 1948. Pero para lograrlos cada uno de nosotros ha de darse ese impulso que nos anime a ser la mejor versión de nosotras mismas, ser mejores personas. Ortega y Gasset (1980) afirma: “La vida nos es dada, pero no nos es dada hecha (...) la vida es quehacer” (p. 52).

Esta tesis pretende desde el trabajo social caminar a través de la comunicación para, desde la realidad interior de cada uno de nosotros y el impulso vital de todos, llegar mediante ese quehacer al bien común. Y conducirnos, con el

impulso de los ODS, la Agenda 2030 y las Agendas Urbanas a una vida personal y social más plena, alegre y solidaria.

Es necesario intervenir en la comunidad, es fundamental diseñar trayectorias y flujos de relación donde lo individual y lo comunitario sean dos caras de la misma moneda. Ante realidades novedosas y globales las propuestas han de ser, por supuesto adaptándose a las realidades personales, pensadas y diseñadas para, con corresponsabilidad y esfuerzo compartido, lograr la máxima confianza, con información veraz que se transmita a todas las personas, de una manera transparente y genere la cohesión para que ese bien sea compartido, común. El bien común ha de partir de uno mismo, pero sabiéndose partícipe de una comunidad.

"Somos frágiles, necesitamos cuidarnos, acompañarnos" (García, 2021a, párrafo 5) y

"en esta situación merece la pena darle importancia renovada al valor de la fraternidad. Así podremos permitirnos defender la igualdad junto al reconocimiento de la pluralidad y asumir las responsabilidades de la libertad, no como un predominio de la ley del más fuerte, sino como un acuerdo social que respete las conciencias individuales y los derechos humanos. ¿Cómo lograrlo? Pues no lo sé bien, pero conviene que todos y todas nos sentemos a hablar porque los retos son difíciles y son frecuentes los naufragios en el mar y en los oleajes del odio" (García, 2021b, párrafo 7).

El trabajo social es tan útil para el investigador como para el investigado y si lo hacemos desde la premisa necesaria de la justicia social, descubrimos que una de nuestras claves es saber de la vulnerabilidad relacional. Pese a que a todo el mundo se le llena la boca con palabras como democracia y participación,

uniéndolas incluso y haciendo democracia participativa o participación democrática, lo que está claro es que a participar no nos han enseñado (Acebes, 2018). Lévi-Strauss (2017), señaló en *Tristes Trópicos* dos estrategias que se emplearon para afrontar la otredad de los otros: la antropogénica y la antropofágica. La primera consistía en vomitar expulsando a los otros como extraños y ajenos. La segunda, de desalienación consistente en digerir, devorar para convertirlos por medio del metabolismo en algo idéntico. Pues nosotros ni la una ni la otra, lo que pretendemos es simplemente hacer que cada persona sea un ciudadano, un ser social y tenemos la llave porque nosotros estamos mucho más próximos a la realidad que otros profesionales, tenemos estrategias para lograr la empatía y, sobre todo, no estamos impregnados del trabajo burocrático de la administración y todavía podemos trabajar a pie de calle ¿o me equivoco? Dicho de otro modo, la palabra laboratorio es un término abstracto que oculta la palabra “despacho”. Por lo que evitamos el despacho e impulsamos la calle. Convirtamos nuestro trabajo en un laboratorio de nuevas experiencias de intervención social donde los ciudadanos sean protagonistas de sus procesos de inclusión social y construyamos de la mano una sociedad más justa e igualitaria.

En el entorno de la administración local, la participación se ha convertido en una prioridad para la ciudadanía. Para lograr una participación adecuada, en nuestros proyectos hemos observado que el paso previo era el siguiente: fortalecer las habilidades sociales y potenciar las buenas prácticas comunicativas. Ya se ha señalado que las emociones y los odios movilizan a veces más que un afecto o un raciocinio, pero una sociedad democrática ha de trabajar para que la dinámica de la confrontación, la “lógica” de amigo y enemigo, de “divide y vencerás”, sea acotada y reducido su espacio de interacción. Para ello se precisa de implicación y relevancia, porque las estrategias de participación requieren de tiempo y los lazos se hilvanan haciendo de manera compartida. El trabajo conjunto genera vínculo, te saca de ti mismo. Participar te

lleva a conocer las diversas formas de ver, de organizar, las expectativas de cada cual, ... Hay un espacio de descubrimiento, la acción común da la oportunidad de ampliar tu entorno relacional.

En este mundo global se hace palpable en el trabajo social la necesidad de ampliar la capacidad comunicativa. "Más que reglas, valen actitudes, sensibilidad, atención, flexibilidad. No existe la perfección. Todo son pruebas y revisiones" (Rebón, 2021). En una sociedad *superdiversa* tenemos que aprender mucho unos de otros y este aprendizaje ha de realizarse, desde la ética del cuidado (Toro, 2014) a través de múltiples vías. Siempre mediante la participación en un mundo complejo generas experiencia reflexiva que permite tener un enfoque más crítico y potencias tu capacidad de co-crear. La participación es una dinámica relacional, no solo para conseguir objetivos, también para aceptar los fracasos, en definitiva, para aprenden a vivir y convivir. Para ello las estrategias comunicativas son esenciales. En nuestra intervención social en Segovia hemos aplicado las siguientes, basadas en las aportaciones de López-Peláez (2020c, 2020e) y de De Andrés (2020):

- Dar importancia a la comunicación que se tiene con uno mismo y con los demás, dedicando los espacios y tiempos necesarios a la misma.
- Conocer el entorno relacional y cultural de las personas para favorecer la escucha, la comprensión y el diálogo.
- Generar vínculos con las personas, como valor en sí mismo, en un clima de confianza, apertura, generosidad y lealtad.
- Respetar siempre a las personas, disintiendo de sus opiniones si no son éticamente aceptables, con serenidad y racionalidad.

- Cuidar las relaciones siendo consecuentes y profundizando en nuestra condición humana.
- Anteponer la lógica del ser a las lógicas del tener.
- Recuperar los espacios de encuentro facilitando a los demás un espacio de intercambio en libertad e intimidad.
- Afianzar los vínculos entre las personas intentando llegar a acuerdos y respetando los mismos o el disenso razonable.
- Aceptar los fracasos y éxitos, cultivando la mesura y la templanza.
- Compartir momentos de creatividad y alegría, abandonando la agresividad y el victimismo que a veces se retroalimentan en las redes sociales.

En definitiva, no ceñirnos sólo a los derechos y responsabilidades inherentes a nuestra condición social, sino también orientarnos a nuestra esencia humana a través de la comunicación sentiente (Acebes, 2020). Es la comunicación la que nos mantiene interconectados evitando el analfabetismo relacional y la soledad no deseada en una especie de esencia, síntesis, conclusión orientada al bien común.

Desde una sinceridad informada no interesa quiénes piden lo imposible hay que pedir lo posible y que se explique con un mínimo de honestidad.

“El paraíso está demasiado lejos para traerlo a la tierra. Entre los ideales posibles hay algo más modesto y efectivo, por lo que Hirschman apostó: aprender a coexistir, poner fin a la brutalidad, dar a la democracia y a la

libertad el dinamismo que han perdido, salvar lo que todavía sea posible en el siniestro panorama futuro que se dibuja ante nosotros” (Vargas, 2021, párrafo 8).

Hay que encontrar maneras de poder expresar desde una mirada caleidoscópica, desde la reflexión, y para eso se precisa de una participación cívica. Seguir ampliando el espacio y el tiempo de diálogo solidario creativo del bien ser. Vivir no es solo vivir en la realidad sino también en la posibilidad.

Durante un tiempo la participación, la comunicación, era unidireccional, sin diálogo, con un emisor que tratan de adoctrinar y múltiples receptores educados para no pensar, para recibir y no tener que hacer un esfuerzo y responsabilizarse. Así de esta manera la responsabilidad siempre era de otros. Solucionar los errores es posible, pero claro, cuando uno no siente la responsabilidad de hacerlo no es fácil, como tampoco es fácil cambiar las dinámicas y las formas de hacer de siempre, aunque no tuvieran buenos resultados. Aquí hay mucho que interpretar. Hay que entender, y entender de múltiples maneras ya que cada uno de nosotros interpreta de una forma, pero también uno mismo puede percibir de distinta manera a medida que avanza en el camino. La convivencia, la cultura, el arte, la creación, ..., es lo que nos va conformando. La persona que somos se construye a medida que se va preguntando cosas, y sobre todo va haciendo en un mundo compartido. El anhelo es ir haciéndonos personal y colectivamente cada vez mejores y para eso se precisa de comprensión, de diálogo, de encuentro, de convivencia, pero con un hilo, unos hilos, que vayan tejiendo la urdimbre afectiva y el sentido cívico, común, y para eso hay que partir de la confianza en la ciudadanía: nadie sabe tanto como todas las personas juntas. Y la herramienta para incorporar toda esa sabiduría, toda esa potencia, toda esa virtud, es la participación, principalmente a través del diálogo. Por ello hay que querer crear cauces de participación y de conocimiento entre todos y todas. Escuchando a las otras personas podemos

entender mejor lo diferente, entender que cada una de nosotras miramos con un encuadre y un enfoque distinto. Para lograr la esencia ha de destilarse lo mejor de cada cual.

¿Cómo convertir la competitividad nihilista, el capitalismo de la vigilancia, en convivencia y participación? Bastará con orientar la mirada. La sociedad actual disfruta de niveles de autonomía personal superiores a cualquier otro momento de la historia, pero la vez existen formas más sutiles de control social que van desde el móvil hasta la restricción de usos de espacios públicos que hace que haya más control social. El transhumanismo parece quedarse corto en humanidad, homogeniza y no da a cada ser su valor esencial. Sin el contacto con el otro nos hacemos fríos e impermeables. Nos aislamos y creamos cada cual nuestra realidad a base de monólogos superpuestos reflejando nuestro avatar dejando de ser amables esa frialdad. Adorno (2008) decía que la finalidad de la educación debería combatir la insensibilidad. Educar es evitar la frialdad, la indiferencia. La cultura requiere un esfuerzo y cuidado, hay que cultivarse personalmente con reflexión en lo concreto, y en lo cotidiano lograr una existencia común coherente con este cuidado que es el oro del siglo XXI donde más que reglas valen actitudes, sensibilidad, atención, flexibilidad, en un mundo donde no existe la perfección, pero donde cada día podemos aspirar a ser mejores personas y mejor sociedad.

El otro reto “desde abajo” consiste en reconstruir el antiguo *demos*, hoy fragmentado por un individualismo compulsivo que impide enarbolar adscripciones simbólicas comunes y la identificación mayoritaria con un proyecto conjunto. Un individualismo que alcanza límites insospechados por la tiranía actual de la *hiperconectividad* de las nuevas tecnologías, cuyo mal uso promueve las esferas de *autorreferencialidad*, de reafirmación de los propios prejuicios y de ausencia casi total de concentración, sosiego y espíritu crítico. Esto no sólo afecta a la calidad de la educación de los futuros ciudadanos, sino también, y

como ha visto Sherry Turkle (2019) en su libro *En defensa de la conversación*, a los antiguos procesos y marcos de empatía. La incapacidad hoy de mucha gente de ponerse en la situación y en la perspectiva de quien no piensa como ellos es sintomática, nos dice la autora, de una tecnologización de las relaciones que son cada día menos sociales y más inestables. Frente a la actual amalgama de individuos líquidos, siguiendo la certera adjetivación de Bauman, necesitamos construir ciudadanos socialmente comprometidos, políticamente activos y decididamente bien informados. Ante el individualismo obsceno y ante la instantaneidad tecnológica que dificulta la empatía y fomenta el rechazo hiperbólico, insistamos en lo obvio: recuperemos el compromiso con lo público y el valor de la palabra, recuperemos la esencia y el valor de la democracia.

El trabajo social se cimienta en la ética basada en la dignidad de las personas y los derechos humanos fundamentan la misma en una serie de principios que si se cumplieren no precisaríamos de más argumentación o discurso. El hecho de pertenecer a una sociedad occidental con una mirada etnocéntrica fruto del mercado y profundo arraigo competitivo patriarcal ahora vapuleado por una nueva realidad líquida hace que nos pille a pie cambiado. Ese desarrollismo basado en objetivos que vuelven a fomentar la competitividad y que dejan a los que no lo consigan con el sentimiento frustración en esa lógica de consumo sin límite no pensamos que sea el camino. No se puede lograr lo distinto haciendo siempre lo mismo, de la misma manera, con las mismas “lógicas”.

El lenguaje tiene más fuerza si no se separa de los silencios de los sentimientos y de los compromisos (Esquirol, 2018). De la crisis se tiene que salir considerando qué futuro queremos. La economía, la política, la sociedad, ..., son manifestaciones de nuestros valores éticos colectivos. El trabajo social es en sí una labor de creación y más que un acontecimiento es un proceso que se lleva a cabo con las personas, desde la organización y en el contexto social. Es evidente que el contexto social influye y la organización también, pero es

fundamental el papel del trabajador social y de su conocimiento de la realidad, para lograr que tanto en la organización como en la política se adecuen las estrategias para lograr la remoción de obstáculos que impiden que todas las personas partamos y contemos en el decurso de nuestra vida con las mismas oportunidades para poder alcanzar una vida plena (López-Peláez y Gómez, 2019).

En las estrategias de intervención el punto de partida suele ser la fragilidad y la comunicación el cuidado en ese proceso que acompaña y va transformando la vulnerabilidad en capacidad y autonomía (Acebes, 2020). Por eso no se trata de buscar errores sino de encontrar soluciones. Se precisa observar, por analogía y por combinación, escuchando las diferencias y atendiendo a lo común y así, por extensión, comprender la realidad desde una mirada más amplificadora que nos haga visibilizar un horizonte con una propuesta de intención que nos conduzca a la acción que transforma nuestra realidad, que con la comprensión y el diálogo ya no es sólo interior, vive con y en el entorno. Esa transformación y la ampliación de oportunidades en sostenibilidad requiere, en un mundo indivisible donde toda oportunidad significa impulsarse por el valor de la acción compartida, de la implicación y de la relevancia de las partes para alcanzar los logros comunes (Acebes y López, 2020).

El lenguaje es creador de realidades. No es que tengamos unos datos, hechos, ...y debemos construir luego un relato o una teoría para explicarlos: En nuestra sociedad existen discursos dominantes y discursos silenciados.

Toda mirada está cargada de “teoría”, es decir de pretextos biológicos y culturales. No hay percepción imparcial. Los fenómenos son muy complejos, cuantas más interpretaciones, más contextos, más sintonizaremos. Ahora en esta multidimensionalidad de tiempo y espacio es precisa la coordinación de acciones. El mundo ya no es dualista, las humanidades digitales avanzan y la

confusión permanente nos lleva a la conclusión permanente, ese es el método de intervención, la acción múltiple horizontal. Ya no hay gente que habla y gerente que escucha, hay conversación, el espacio no es fijo, se mueve y el mundo real también. La gente, aquí todavía, quiere seguir teniendo sus bunkers y proveerlos de víveres, pero hay que derribarlos y abrirse al mundo (Acebes, 2018).

Con el paso del tiempo ha resultado que lo que parecía pretencioso es lo más útil. Hacer conocimiento desde la praxis ha puesto en valor la intervención social y a la vez se han podido constatar sus resultados en la propia sociedad. El estado de bienestar canaliza servicios fundamentales para la sociedad (educación, sanidad, vivienda, servicios sociales, pensiones) que están interiorizados en los ciudadanos occidentales como pacto de convivencia, allí donde existen y tenemos que hacerlos extensivos a las personas que conviven con nosotros. Y en el momento histórico que nos toca vivir, en esta sociedad en constante proceso de cambio y en estado de shock continuo (Klein, 2012), también en lo que a la política social se refiere, se hace más palpable y patente que nunca la necesidad de una intervención en la que se trabaje de manera coherente, sistematizada y rigurosa en los distintos niveles y ámbitos de la persona, del grupo y de la comunidad teniendo como valor principal nuestros principios democráticos (López-Peláez, 2009).

Esta práctica social, este trabajo social en comunidad, se ha de desarrollar en un nuevo contexto social, una nueva cultura de empatía (Breithaupt, 2011) plural y diversa donde la comunicación y el entendimiento son retos cotidianos, donde la nueva sociedad digital, basada en las nuevas tecnologías (telecomunicaciones, internet, sociedad de la información, etc.), amplificando la sociedad analógica en la que vivíamos anteriormente, ha de convivir con el diálogo, el aprendizaje mutuo y la reflexión, que son valores intrínsecos y propia esencia del ser humano (Acebes y Alcalde, 2013).

Toda intervención social se realiza desde una referencia situacional, los entornos o contextos en que cada persona desarrolla su propia vida, su convivencia. Ésta determina la forma de vida en muchos aspectos y también la manera de sentir la ciudadanía, y en esta tesitura nosotros aportamos espacios, lugares de encuentro, porque quien ocupa el espacio se visualiza, se legitima, comparte y en este contexto el trabajador social se sitúa en los límites a un nivel frontera, favoreciendo el tránsito, es decir que los cambios, las interacciones, se realicen sin costos o con menores esfuerzos para lograr más equilibrio, armonía y bienestar. Así el trabajador social trata de favorecer la interacción entre el individuo y los objetivos que plantea son promocionar recursos sociales y personales, desarrollar las capacidades y favorecer la participación, valorando las propias capacidades (organizativas, de autodeterminación, etc.) de las personas con las que se trabaja de una manera plural, compleja y diversificada.

Ya lo anunciaba Bauman al tratar de comprender la transformación de las sociedades en todas sus vertientes (Durán, 2014) y es que en los tiempos líquidos las personas son invitadas a estar continuamente en movimiento entendiendo este como el camino y la meta donde prima un presente que se actualiza permanentemente (Bauman y Tester, 2002) esta idea del tiempo líquido trae consigo a la sociedad un escenario de inseguridad e incertidumbre donde las personas no saben a qué situación atenerse para desarrollar sus proyectos teniendo que ser reducidos a realizarse a corto plazo sin más horizonte que el ahora.

La importancia del trabajo social comunitario (Sarasola, González y Roiz, 2019) y la participación de las personas juega el papel fundamental en el buen vivir organizacional y en la transformación social precisando del contacto cara a cara con otras personas. Participar en actividades que impliquen cooperar y encontrar y desarrollar acciones que generen un interés duradero en las personas, en las instituciones y en las ideas que nos sobrevivirán para sentirnos vinculados

(Soames, 2019). Lo que nos hace verdaderamente humanos es la cultura y el entorno (Robles, 2020). Entendiendo que sabido esto no actuar en consecuencia sería un suicidio (Floridi, 2020) “el cuidado no es una opción, o aprendemos a cuidarnos o perecemos” (OSDE, 2013, p. 86).

La incertidumbre y los tiempos convulsos nos hacen incrementar ese poder de la burbuja individual y el cortoplacismo no nos invita a la reflexión ya que las tomas de decisiones han de hacerse de manera instantánea y eso aboca a que vivamos en comunidades muy emotivadas donde los espacios de reflexión casi son inexistentes y cuando se dan son para resolver situaciones urgentes evitando así el tener una proyección de cara al futuro que nos haga pensar si el legado que estamos dejando es el deseable para nuestros nietos. La convivencia y compromiso requieren de un valor que no está al alza en nuestros tiempos: La durabilidad. Muchas relaciones son inmaduras, dispersas, acomplexadas (teniendo que defenderse en el discurso apelando a lo que hacen otros) y “folklóricas” (haciéndose la víctima, magnificando las obviedades o queriendo llamar la atención por la sobre interpretación).

Para evitar lo anterior es precisa la atención con intención: escuchar, atender, intervenir. De Andrés (2020) habla de relaciones dúctiles, no frágiles. En una sociedad del cansancio, del robo del tiempo, la ética del cuidado no es sólo justicia (la ley es el traje, la ética es el cuerpo). La proximidad concreta, y humilde, unida al suelo, hace que todo se complementa sintetizando.

La participación cívica fomenta lo relacional, el respeto, la cooperación, y el compromiso para empoderar a las personas capacitándolas y animando a provocar cambios. Toda intervención social se realiza desde una referencia situacional, los entornos o contextos en que cada persona desarrolla su propia convivencia. Ésta determina la forma de vida en muchos aspectos y también la manera de pensar y sentir la ciudadanía, y en esta Tesis se aporta un espacio,

un lugar de encuentro, y un tiempo sosegado, sereno, favoreciendo ambos el tránsito, es decir que los cambios, las interacciones, se realicen sin costos o con menores esfuerzos para lograr más equilibrio, armonía y bienestar. Segovia, ciudad “matrimonio” de la humanidad. Segovia ciudad que casa, que genera una alianza no como acto de fe, sino como vínculo que nos une con esta ciudad, con esta tierra.

Participación, coordinación y gobernanza en el Ayuntamiento de Segovia, diseñando, aplicando y evaluando, un plan de transformación de las estrategias orientadas en los ODS y objetivos de la AUE, pero nacidas desde la base de la escucha, la comprensión y el diálogo. Con atención, observando, por analogía y por combinación, escuchando las diferencias y atendiendo a lo común y así, por extensión, comprender la realidad desde una mirada más amplificadora que nos haga visibilizar un horizonte con una propuesta de intención que nos conduzca a la acción que transforma nuestra realidad, que con el diálogo ya no es sólo interior, vive con y en el entorno.

La esencia es que somos personas, seres humanos y al final la vida es mucho más sencilla de todo lo que nos la complicamos. Al final la vida es pasión, amor, tristeza, dolor, esperanza, alegría y en ese camino emocional un puñado de razones que nos vamos dando para seguir caminando.

De esas razones la mayoría, en la mayoría de las personas, vienen dadas desde fuera, nos hemos dejado llevar y hemos perdido nuestra esencia, nuestro yo, pero no nuestro yo en sentido egoísta, sino nuestro yo que está en conexión con la vida. Nunca hemos estado tan conectados entre nosotros y a la par tan desconectados de nuestra autenticidad y de la autenticidad de los otros (por supuesto hablo en general, seguro hay personas que logran vivir en plenitud). Esa plenitud se cultiva, pero a veces “hay golpes en la vida, tan fuertes” (Vallejo, 1918, párrafo 1) que por vivencias propias o compartidas tenemos una

amplificación para poder escuchar y escucharnos mejor. Entendemos que la pandemia ha podido ser uno de esos momentos. Cuando hablamos del lenguaje no estamos hablando de un idioma particular, las lenguas son particulares pero el lenguaje es universal y ese diálogo que se da a través del lenguaje se da en la interacción desde la implicación y la relevancia. Lo insalvable es la incomunicación y el idioma en eso importa poco. Si se hace por entender, si se está atento, si se escucha, ..., el cuidado no tiene idioma. El cuidado es un lenguaje universal, el lenguaje universal, que ha de comenzar a hablarse por nosotros mismos con nosotros mismos y con los demás. Muchas personas se sienten solas porque se han abandonado en otros, o peor aún en otras cosas (el trabajo, el dinero, ...). Hay que cuidar, cultivar, ese yo propio, para desde nuestro ser, llegar a ser la mejor versión de nosotros mismos en un mundo compartido. Mucha gente se ha encontrado sola ante el abismo, lo contrario a la comunicación no es el silencio, es la violencia, el descuido, ..., caminamos hacia la muerte y hay que construir un lenguaje en torno a la vida para hacer de este un camino apasionante y cuando aparecen dificultades el trabajador social puede acompañar en este proceso a través del diálogo centrado en la escucha.

A veces también nos dejamos llevar por una positividad tóxica y “ser siempre positivos se vuelve negativo cuando esta actitud se usa para enmascarar emociones como el dolor, la tristeza o el enfado” (Ferrero, 2020) en una sociedad donde parece obligado estar bien y que “lo fácil que es olvidarse de que los mecanismos de defensa sirven para la vida, pero no son la vida” (Ferrero, 2020). A veces hay que decrecer u optar y por supuesto entender que el problema no es pasar por esos momentos tan humanos, sino estancarse en ellos. El lenguaje crea realidad. Y la que estamos viviendo estos días, tan diferente a lo conocido hasta ahora, que nos ha sacado de cuajo de nuestras rutinas vitales, requiere de nosotros respuestas que tengan en cuenta lo que decimos y hacemos. Viktor Frankl decía: “las circunstancias externas pueden despojarnos de todo, menos

de una cosa: la libertad de elegir cómo responder a esas circunstancias” (Carmona, 2020).

“La identidad no se forja de una vez para siempre, no se cose, se hilvana” (Aranguren y Zamanillo, 2009, p. 37). “¿Cómo pensar en otro orden desde un orden que condiciona ya nuestro modo de pensar?” (Arrollo, 2020, párrafo 8). Quizás, y para evitar la lapidaria frase de Ezequiel Emanuel: "Temo a la muerte, pero temo más convertirme en un ser decrepito" (Hall, 2019) la clave está en, de manera serena, ser una persona comunicativa, dialogante, colaborativa, organizada, decidida y emocionalmente estable. Sophrosine o Sophrosyne, del griego σωφροσύνη personificaba la moderación, la calma y la medida. (Acebes, 2020). Hacer virtud del equilibrio entre pensamientos y sentimientos logrando desde el presente caminar hacia unas expectativas con el fin de alcanzar, como decía ya Aristóteles (2011), la felicidad.

Para alcanzar la felicidad la participación cívica anima a convivir, educar, respetar, sentir y pensar con el otro para hacer un mundo mejor y hacerlo no sólo desde la exigencia de derechos, también desde el ejercicio de la responsabilidad sabiendo de manera comprensiva que tenemos capacidad para dejar de ser masa que se amolda, juzga, ..., destruye lo creativo, critica lo diferente y ve al otro como “peligro” y somos capaces de potenciar la virtud con los otros de manera colectiva (Rendueles, 2020).

Una sociedad es más justa cuanto mejor trata a quien más lo necesita. Y “ante informaciones sesgadas que falsean la realidad” (Cortina, 2020, párrafo 8). Adela Cortina aboga con valentía y generosidad por la amistad cívica (Cortina, 2008). Hannah Arendt (2016), en *La condición humana* ya nos muestra la inutilidad del sufrimiento, la banalidad del mal. Richard Sennett (2013) en *Juntos* nos enseña el cómo hacer. Peter Sloterdijk (2012) con su revolución de la mano dadivosa amplía la mirada antropotécnica: “mejora del mundo” (*Weltverbesserung*) y

“mejora de uno mismo” (*Selbstverbesserung*), dos acepciones que operan respectivamente una interesante transformación de los conceptos “biopolítica” y “cuidado de sí”, que según Sloterdijk (2012) quedaron incompletos en la obra de Michel Foucault.

Existen, en una sociedad que Zygmunt Bauman (2013) bautizo de líquida y algunos pensamos que tiende a gaseosa, personas capaces de orientarse en un caminar hacia adelante mejorando y transformando y no quedándose quietos mirando hacia atrás argumentando un discurso trasnochado. Plantear la realidad como Arlie Russell Hochschild (2008) en *La mercantilización de la vida íntima*. Ella habla del cuidado. El “cuidado” se ha ido al cielo en el terreno ideológico, pero en la práctica se ha ido al infierno. Y como dice Fernando Fantova (2017) en *Los cuidados como eje para la transformación de las políticas sociales*: “El reto es considerable, pues se trata de salir del actual círculo vicioso del agravamiento de la situación de las personas, fragmentación de la atención, burocratización de las organizaciones e insatisfacción del personal e impulsar el círculo virtuoso entre comunidad de conocimiento, integración de la atención, empoderamiento de las personas y sostenibilidad social” (pp. 85-86). Como bien dice (Wagensberg, 2007) la teoría tiende a comprimir y la práctica a expandir y hacer protesta sin propuesta es divagar ¿o no somos nosotros los responsables? Precisamos del ahondar en la calidad y la calidez desde unos renovados servicios sociales preventivos, personalizados y comunitarios, de poner en valor a quien viene para llenar nuestras carencias, de transformar lo que no funciona y ser conservadores, ahí sí, en el cuidado y el Amor desde y para cada Ser. Las herramientas las tenemos, los instrumentos también ¿Por qué no lo hacemos? Se precisa de articulación (unión, pero con libertad de movimientos), hibridación (mezcla para formar algo nuevo), mirada amplificadora, comunicación sentiente (Acebes, 2020).

5.4. Propuestas prácticas de transferencia.

Urbanismo, antropología y poesía se dan la mano a la hora de interpretar nuestra forma de vida en nuestra ciudad. A través del paisaje que es un lugar objetivo (Martínez, 1976), con una mirada que es subjetiva (Zambrano, 2015) y entre ellas asentada Segovia, *ciudad ideal y paisaje emocional* (González, 2021) cuya belleza emana del espíritu creador de la naturaleza y de la intervención de las personas (UNESCO, 2006).

Y lograr que esta ciudad que María Zambrano recordaba desde la distancia en *La ciudad ausente* y añoraba en *Un lugar en la palabra, Segovia*, transforme de sueño a verdad y que como decía la luz no caiga en Segovia, sino que sea la ciudad, toda, la que se alce hacia ella (Zambrano, 2015).

Para ello, para avanzar un poco de cara a alcanzar ese logro, y después de un transitar desde la reflexión académica y el hacer profesional se presenta esta tesis industrial que, instando a crear un nuevo marco de colaboración ciudadana y compromiso político y técnico, finaliza con una serie de orientaciones de mejora y propuestas prácticas de transferencia para el Ayuntamiento de Segovia y un informe ejecutivo que será presentado a la entidad financiadora, agradeciendo a todas las personas que han colaborado su implicación y relevancia para hacer de la nuestra una mejor ciudad. Gracias.

“Si vivir es bueno,
es mejor soñar,
y mejor que todo,
madre, despertar”.

Machado (1984, p. 279).

Tabla N.17. Orientaciones de mejora para el Ayuntamiento de Segovia.

Hipótesis	Resultados de la investigación.	Orientaciones de mejora.	Propuestas prácticas de transferencia.
¿Son viables las estrategias participativas del Ayuntamiento de Segovia con las organizaciones sociales y el tejido social?	<p>El Ayuntamiento aplica y tiene en proyecto un conjunto de estrategias viables para que la ciudadanía plantee sus iniciativas, sus necesidades y reciba apoyos de diverso tipo.</p> <p>Se identifican diversas oportunidades de mejora.</p> <p>Déficits formativos en el uso de herramientas digitales para la participación.</p> <p>Individualismo que obstaculiza el establecimiento de vínculos y un tejido social fuerte para el bien común.</p>	<p>Mayor implicación de la ciudadanía en lo comunitario.</p> <p>Análisis de la correspondencia de las buenas prácticas en España y en el mundo.</p> <p>Ciudadanía en conexión permanente para hacer más accesibles sus objetivos y los de las diversas modalidades de organización asociativa formal e informal a través de la comunicación digital.</p> <p>Creación y reforzamiento del vínculo social positivo entre vecinos, con la comunidad con la que se interactúa y con la administración pública, para lograr una ciudadanía plena.</p> <p>Cuidado de las relaciones compartiendo más y mejores sinergias para que con el refuerzo del tejido social se frenen las desigualdades y logre la interdependencia y reciprocidad, evitando la soledad no deseada, el analfabetismo relacional y la desafección de lo comunitario.</p>	<p>Establecer planes y programas diferenciados de acuerdo a las necesidades especiales de una población diversa, favoreciendo una mayor implicación de aquellos que se ha detectado que se han mantenido al margen de los procesos de decisión colectiva y de participación, desarrollo de estrategias y evaluación.</p> <p>Aplicar mecanismos de diagnóstico de la pertinencia de la aplicación de buenas prácticas en el contexto y condiciones de la población de la ciudad de Segovia.</p> <p>Realizar talleres para desarrollar habilidades digitales en la población en un aprender participando directamente con canales de comunicación dinámicos entre el Ayuntamiento y la ciudadanía.</p> <p>Crear un plan de convivencia para una mejor comprensión del “otro”, del “prójimo” como igual en derechos y obligaciones, haciendo una verdadera comunidad de “soy porque somos” “soy y participo para que seamos”.</p> <p>Implementar un programa de concientización sobre la importancia de vínculos sociales responsables, solidarios, con reciprocidad que contribuya a la cohesión.</p> <p>Otorgar protagonismo a los diversos grupos de edad, potenciando la experiencia de los mayores, estimulando la participación de grupos que se han mantenido al margen como los jóvenes y compartiendo con los nuevos segovianos.</p> <p>Desarrollar acciones de educación social para que el ciudadano aprenda a observar lo comunitario en sus dimensiones objetivas y subjetivas y se implique en mejorar el entorno físico y social.</p> <p>Fomentar las acciones comunitarias concretas que faciliten la convivencia en la diversidad y den relevancia a la dimensión intergeneracional e intercultural.</p> <p>Promover políticas públicas dirigidas a frenar las desigualdades en las acciones municipales.</p> <p>Compartir más y mejores sinergias para el refuerzo del tejido y las redes sociales desde la interdependencia y reciprocidad.</p>

<p>¿Los ODS y los objetivos de la AUE favorecen la eficacia de las dinámicas participativas en el Ayuntamiento de Segovia?</p>	<p>Los ODS y los objetivos de la AUE dotan de intencionalidad, de misión y visión, así como de mayor eficacia a las dinámicas participativas, pero existe la necesidad de mayor implicación de la ciudadanía en el logro de sus objetivos.</p> <p>Además de los ODS y la AUE, el Plan Estratégico y de Innovación de la ciudad de Segovia puede fortalecerse y asegurar un mejor desarrollo a través de un adecuado cumplimiento del objetivo 11 de los ODS relativo a ciudades sostenibles.</p>	<p>Como establece el objetivo 11 tener en funcionamiento permanente estructuras de participación directa de la sociedad civil en la planificación y la gestión urbanas y que funcionen con regularidad y democráticamente.</p> <p>Adaptar los ODS y la AUE a la realidad de la ciudad de Segovia, enfatizando y atendiendo de manera prioritaria las necesidades de acuerdo a sus características, necesidades, problemas, retos y oportunidades.</p> <p>Lograr que sea la misma ciudadanía quien se implique en su resolución.</p> <p>Atender las nuevas exigencias de hábitat y convivencia de la vida cotidiana desde la proximidad, la acogida institucional y el buen trato.</p>	<p>Evaluar los planes y estrategias del Ayuntamiento a partir de un eje central: la participación de la población, sus fortalezas y áreas de oportunidad.</p> <p>Incorporar la participación, junto a la transición ecológica, digitalización, igualdad de género y cohesión social, como eje integral y transversal a todos los objetivos de la Agenda Urbana.</p> <p>Fortalecer la participación ciudadana a través de distintos medios, instrumentos y estructuras normativas atendiendo las características de la población y fomentando la colaboración.</p> <p>Realizar una adecuada divulgación de los ODS y la AUE, para que los segovianos conozcan por qué y para qué de los mismos y su protagonismo en las acciones concretas para poder lograrlos.</p> <p>Poner en marcha estrategias anuales, co-diseñadas con los actores, para cada objetivo de la Agenda Urbana.</p> <p>Relacionar las convocatorias de presupuestos participativos con los ODS y AUE, para que haya una transversalidad que favorezca sus logros.</p> <p>Coordinar las acciones municipales de manera integrada, holística y transversal, para la mejorar la participación mediante principios de planificación estratégica y de gestión por objetivos.</p> <p>Potenciar la participación a través de la capacitación y formación, el apoyo en herramientas digitales y la evaluación y sistematización de la práctica.</p>
<p>¿Los programas de intervención innovadores para mejorar la participación permiten alcanzar el objetivo 11 de los ODS y el objetivo 10 de la AUE en Segovia?</p>	<p>La intervención profesional creativa e innovadora redundará en el logro del objetivo 11 de los ODS y el objetivo 10 de la AUE.</p> <p>La humanización del proceso revierte en la propia ciudad revitalizándola.</p>	<p>Hacer de la innovación de la participación un medio fundamental para la vida en la ciudad, lo que no significa hacer algo distinto sino aplicar procesos de creación endógena de base social y de inspiración exógena para una plena integración a una sociedad global, sustentable y más humana.</p> <p>Favorecer las oportunidades de</p>	<p>Crear estructuras representativas de diversos sectores de la población en vinculación con grupos de investigación que generan conocimiento para funcionar como un laboratorio de propuestas de innovación para una ciudad sustentable y humana en el ejercicio pleno de sus derechos y responsabilidades.</p> <p>Desarrollar estudios prospectivos que permitan la anticipación de las problemáticas, la previsión de los cambios para aplicar eficientes medidas de prevención y dotar de relevancia a la iniciativa social en estos procesos.</p> <p>Ofertar programas de digitalización y diseño de apps para la ciudadanía.</p> <p>Trabajar proyectos conjuntos de colaboración con las administraciones, entidades y colectivos que conforman la ciudad.</p>

		<p>intervención desde la participación pública, generando cauces de colaboración en la ciudadanía y realizando un compromiso político y técnico.</p> <p>Legitimar la participación cívica desde los resultados y los logros alcanzados.</p> <p>Crear un nuevo marco de responsabilidad pública y corresponsabilidad ciudadana: La Agenda Urbana de Segovia.</p>	<p>Instaurar el premio anual de colaboración (ganan todos) en Segovia y un repositorio de las iniciativas.</p> <p>Realizar el foro anual de buenas prácticas en evaluación, diseño y gestión.</p> <p>Proponer políticas sociales a la luz de los resultados que generan conocimiento y evidencian las necesidades reales de las personas.</p> <p>Informar, formar y difundir estrategias de emprendimiento, deliberación, capacitación y creación que fomenten la innovación social.</p> <p>Integrarse a una red de conocimiento compartido de estrategias transferibles y reciclables entre municipios que sistematizan las innovaciones y comparten sus experiencias de buenas prácticas.</p>
<p>¿La implicación de los técnicos del Ayuntamiento permite mejorar la eficiencia de la participación en el ámbito municipal?</p>	<p>Existen áreas de oportunidad en la investigación, la planificación participativa, la acogida y atención a las necesidades y demandas de la población, la incorporación de innovaciones en los procesos de participación, así como en la sistematización y evaluación; su atención contribuirá a atender eficientemente las diversas manifestaciones de vulnerabilidad y lograr la autonomía.</p>	<p>Facilitar el acceso de las personas a la atención profesional de calidad.</p> <p>Correspondencia entre las personas, demandas de servicio y expectativas en correspondencia con las estrategias del Ayuntamiento.</p> <p>Co-crear la innovación organizativa, la coordinación transversal e integrada y la gobernanza inteligente.</p> <p>Mejorar la eficiencia en la intervención incidiendo en la promoción y la prevención de y desde la Comunidad.</p>	<p>Atender la acogida institucional enfatizando la atención a la diversidad de situación y perfiles de las personas.</p> <p>Facilitar el acceso a las personas a la atención profesional de calidad, capacitando a los profesionales fomentando la formación interdisciplinar de los técnicos y actualización sus competencias profesionales.</p> <p>Simplificar los procesos administrativos que permita una atención personalizada de calidad.</p> <p>Realizar formación especializada en atención a la diversidad funcional en todas las estrategias del Ayuntamiento.</p> <p>Generar conocimiento a través de la sistematización de la práctica.</p> <p>Establecer mecanismos para la coordinación y la gobernanza mediante una mejor participación.</p> <p>Realizar de talleres de co-diseño y evaluación participativa.</p> <p>Crear de un departamento interdisciplinar para fomentar la participación entre las diversas concejalías.</p>

Fuente: Elaboración propia.



ANEXOS

Anexo N.º 1

FICHA- MODELO BUENAS PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS.

1. DATOS GENERALES DE LA EXPERIENCIA PARTICIPATIVA

Nombre de la experiencia:

Mecanismo de participación (presupuestos participativos, consultas ciudadanas, foros locales, planes de barrio, audiencias públicas, etc.):

Nombre de la entidad local/Ciudad (País):

Fecha/periodo de realización:

Ámbito territorial (municipio, barrio...):

Ámbito temático (medio ambiente, cultura, desarrollo rural, transparencia, planificación urbana, presupuesto, etc....):

Breve descripción de la experiencia:

Población aproximada afectada por la experiencia:

Posibles perjudicados (si/no, determinar):

Objetivos perseguidos (problema o situación preexistente que impulsa el proceso participativo):

2. DATOS DE GESTIÓN

Área de gestión encargada:

Áreas de gestión implicadas:

Tipo de gestión (pública, privada, público-privada, ...):

Origen de la iniciativa (Administración, sociedad civil, conjunta...):

¿Ha existido planificación del proceso?:

Factores que han condicionado o condicionan la experiencia (aspectos objetivos sobre la realidad del espacio urbano, aspectos subjetivos vinculados a decisiones políticas):

Recursos disponibles (económicos, materiales, humanos):

3. MARCO JURÍDICO

¿Existe normativa reguladora del proceso participativo?

- Legislación nacional con aplicación local con incidencia en el proceso participativo:
- Legislación municipal:

¿Hay Reglamento municipal de participación ciudadana?

¿En qué medida la legislación ha condicionado el desarrollo del proceso?

4. PROCESO PARTICIPATIVO

[Sobre los participantes]

Cantidad de participantes (porcentaje de participantes sobre el número de referencia, porcentaje de actores organizados, porcentaje de asistentes):

Colectivos participantes (ciudadanía no organizada, asociaciones, colectivos específicos, grupos de población subrepresentados -mujeres, niños, migrantes, ...):

Grado de apertura del proceso y de los espacios de decisión (abierto a toda la ciudadanía, cerrado a una selección de participantes o mixto):

Perfil de los participantes (ciudadanos, especialistas/expertos, técnicos y políticos, mixto):

[Sobre la actividad participativa]

Nivel de participación (pueden ser varios ✓):

- Información:
- Consulta:
- Colaboración
- Co-decisión
- Toma de decisiones vinculantes
- Control

Mecanismos de información (se dispone de canales de información y difusión, cuáles):

Técnicas de engagement (talleres, charlas, mesas redondas, consultas digitales, eventos culturales, etc.):

Métodos y técnicas de deliberación (cuenta con facilitadores, moderadores...):

Sistemas de toma de decisiones (unanimidad, mayorías...):

[Sobre los resultados de la participación]

¿Son vinculantes las decisiones?:

Breve descripción de los resultados alcanzados:

- Alcance de las decisiones en el proyecto (cambios en políticas públicas, acciones colectivas, redireccionamiento de recursos, impulso de nuevas iniciativas y proyectos, etc.):
- Impacto en los participantes (logro de niveles de igualdad más grandes a la hora de participar e incorporar la diversidad como criterio de inclusión, fortalecimiento comunitario, fortalecimiento de la ciudadanía no organizada, ampliación de los derechos de la ciudadanía relacionados con la participación política, etc.)

Dificultades encontradas o barreras a la participación y las fortalezas del proceso:

¿Cuenta con sistemas de evaluación y rendición de cuentas?:

¿Se considera una experiencia transferible?:

Fuente: Adaptado de The Participatory Group, 2020.

Anexo N.º 2

PLAN DE ENTREVISTA CUALITATIVA.

DATOS DE LA ENTREVISTA.		
Fecha. ___ de diciembre de 2020.	N.º de entrevista. DIAGNÓSTICO 1	Registro en grabadora.
Entrevistador. Rafael Acebes Valentín.		
Ámbito de desarrollo de la entrevista. Presencial.		

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA.
Nombre.
Tiempo trabajado en el Ayuntamiento de Segovia.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA.
Conocer: Las funciones de promoción de la participación ciudadana en su puesto de trabajo. La implicación y relevancia de participación ciudadana en su puesto de trabajo. Los procesos para asegurar que las estrategias de participación sean democráticas y promuevan la participación de toda la ciudadanía.

Introducción.

Confidencialidad y anonimato.

Aceptación para el desarrollo de la entrevista.

Explicación de los objetivos.

1. ¿Desde cuándo trabaja para el ayuntamiento de Segovia?
2. ¿Para usted que es la participación ciudadana?
3. ¿Qué tareas, dentro de su trabajo, realiza de cara a favorecer esa Participación Ciudadana?
4. Quisiera pedirle que se imagine en el año 2010. No importa que se un poco antes o un poco después: ¿Qué se hacía con respecto a la Participación Ciudadana?
5. En la actualidad, 2020: ¿Qué mejoras se han producido, o en su caso que aspectos se han perdido que eran de interés?
6. De cara al futuro, 2030: ¿Qué piensa se podría hacer mejor de lo que se hace y qué hacer de lo que no se haga?
7. ¿Qué clase de participación ciudadana se necesita?
8. ¿Qué tipo de herramientas de participación ciudadana son necesarias?
9. ¿Qué estrategias participación ciudadana podemos desarrollar?
10. ¿En qué contextos, en que procesos y en que ámbitos ampliar nuestra capacidad para fomentar la participación ciudadana?

Muchísimas gracias.

Anexo N.º 3

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN / SATISFACCIÓN.

Marque el valor que refleje mejor su opinión, sobre las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta que el 1 es el valor que refleja menor grado de acuerdo con la frase y 10 el valor que refleja mayor acuerdo:

1											
CONTENIDOS / OBJETIVOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA											
Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Los objetivos del curso se han conseguido	0	0	0	0	0	1 (7%)	1 (7%)	2 (14%)	5 (36%)	5 (36%)	14
El curso ha satisfecho sus necesidades de formación	0	0	0	0	0	1 (7%)	0	3 (21%)	6 (43%)	4 (29%)	14
Ha adquirido los conocimientos previstos	0	0	0	0	0	1 (7%)	0	3 (21%)	5 (36%)	5 (36%)	14
Le ha parecido adecuado el contenido teórico del curso	0	0	0	0	0	1 (7%)	0	2 (14%)	5 (36%)	6 (43%)	14
Le ha parecido adecuado el contenido práctico del curso	0	0	0	0	0	1 (7%)	0	2 (14%)	5 (36%)	6 (43%)	14

2
METODOLOGÍA DIDÁCTICA / DOCUMENTACIÓN

Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tota l
Buena adecuación de los medios técnicos utilizados	0	0	0	0	1 (7%)	0	1 (7%)	3 (21%)	5 (36%)	4 (29%)	14
Utilidad de la documentación en su trabajo	0	0	0	0	0	0	1 (7%)	1 (7%)	6 (43%)	6 (43%)	14
Metodología adecuada a los objetivos del curso	0	0	0	0	0	1 (7%)	0	1 (7%)	5 (36%)	7 (50%)	14
Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje	0	0	0	0	0	1 (7%)	2 (14%)	0	5 (36%)	6 (43%)	14
Las prácticas han sido útiles en la aplicación de los contenidos	0	0	0	0	0	1 (7%)	1 (7%)	1 (7%)	5 (36%)	6 (43%)	14

3
ORGANIZACIÓN

Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
La información previa sobre el curso ha sido adecuada	0	0	0	0	1 (7%)	0	1 (7%)	2 (14%)	2 (14%)	8 (57%)	14
La distribución de las sesiones ha sido adecuada	0	0	0	0	1 (7%)	1 (7%)	0	2 (14%)	4 (29%)	6 (43%)	14
Adecuación de la duración del curso a los contenidos	0	0	0	0	1 (7%)	1 (7%)	0	2 (14%)	3 (21%)	7 (50%)	14
Puntualidad en la entrega de material	0	0	0	0	1 (7%)	0	0	2 (14%)	3 (21%)	8 (57%)	14

4
SATISFACCIÓN GENERAL

Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Nivel de adaptación del curso a tus necesidades	0	0	0	0	0	1 (7%)	2 (14%)	4 (29%)	2 (14%)	5 (36%)	14

Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Utilidad del curso	0	0	0	0	1 (7%)	1 (7%)	1 (7%)	4 (29%)	2 (14%)	5 (36%)	14
Grado de cumplimiento de tus expectativas iniciales	0	0	0	0	0	1 (7%)	1 (7%)	2 (14%)	4 (29%)	6 (43%)	14
Valoración general sobre la conveniencia y desarrollo del curso	0	0	0	0	1 (7%)	1 (7%)	0	0	4 (29%)	8 (57%)	14
Satisfacción general	0	0	0	0	0	0	1 (7%)	1 (7%)	4 (29%)	8 (57%)	14

5
PERCEPCIÓN DE HABER APRENDIDO / UTILIDAD / APLICABILIDAD

Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Sus expectativas de aprendizaje se han cumplido	0	0	0	0	0	0	1 (7%)	3 (21%)	5 (36%)	5 (36%)	14
El grado de aprendizaje conseguido ha resultado alto	0	0	0	0	0	0	2 (14%)	2 (14%)	4 (29%)	6 (43%)	14

Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Las enseñanzas recibidas son útiles en su asociación	0	0	0	0	2 (14%)	0	2 (14%)	1 (7%)	3 (21%)	6 (43%)	14
Aplicará en su asociación los conocimientos adquiridos	0	0	0	0	2 (14%)	0	2 (14%)	1 (7%)	3 (21%)	6 (43%)	14

REFERENCIAS

AASWSW. (2018). *Progress and Plans for the Grand Challenges*. <https://view.pagetiger.com/grand-challenges-impact-report-2021>

Acebes Valentín, R. (2018). From charity to social development: associations and local government in the city of Segovia (Spain). *Comunitania, International Journal of Social Work and Social Sciences* (15), 105-119. <https://doi.org/10.5944/comunitania.15.5>

Acebes Valentín, R. (2019). Comunicación en trabajo y servicios sociales. En M. del Fresno (ed.), A. Hernández-Echegaray (coord.), *Técnicas de diagnóstico, intervención y evaluación social* (pp. 524-540). Madrid: UNED.

Acebes Valentín, R. (2021). Social work and participation in the digital environment. *Journal of Sociology and Social Welfare* (Pendiente de publicación).

Acebes Valentín, R. (ed.). (2020). *Comunicación para el bien común*. Pamplona: Aranzadi-Thomson Reuters.

Acebes Valentín, R. y Alcalde Santa Teresa, S. (2013). Recursos prácticos: talleres y objetivos. En S. Segado, M. Fresno y A. López-Peláez, *Modelos de Trabajo Social con grupos: Nuevas perspectivas y nuevos contextos* (pp.129-182). Madrid: Universitas.

Acebes Valentín, R. y Delgado Mariscal, L. (2013). Modelos teóricos y campos de intervención en el ámbito comunitario. Reflexiones sobre una experiencia de trabajo comunitario en España. En M. Fresno, S. Segado y A. López-Peláez, *Trabajo social con comunidades en siglo XXI* (pp.75-112). Madrid: Universitas.

Acebes Valentín, R. y Delgado Mariscal, L. (2016). Encrucijadas y retos del trabajo social institucional en la España del siglo XXI. De dónde venimos, quiénes somos y a dónde vamos con el trabajo social. En M.G. Pardo Benítez y M.L. Cabello Garza (Coords.) *Enfoques, propuestas y desafíos de la investigación y la intervención en el trabajo social en el siglo XXI*. México: Shaad.

Acebes Valentín, R. y Delgado Mariscal, L. (2020a). Los vicios de la comunicación con fines sociales. En R. Acebes (ed.), *Comunicación para el bien común*. Pamplona: Aranzadi- Thomson Reuters.

Acebes Valentín, R. y Delgado Mariscal, L. (2020b). Virtudes de la comunicación para el bien común. En R. Acebes (ed.) *Comunicación para el bien común*. Pamplona: Aranzadi- Thomson Reuters.

Acebes Valentín, R. y Hernández-Echegaray, A. (2021, 2 de junio). Segovia ciudad de la humanidad como patrimonio. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda Urbana Española en la administración local. Estrategia municipal de Segovia 2030*. Curso llevado a cabo por la Fundación de la UNED.

Acebes Valentín, R. y López Calonge, L. (2020). Comunicación colaborativa. En R. Acebes (ed.) *Comunicación para el bien común*. Pamplona: Aranzadi-Thomson Reuters.

Acebes Valentín, R. y Muñoz Acebes, G. (2020). Ritmo en el tiempo. En R. Acebes (Ed.) *Comunicación para el bien común*. Pamplona: Aranzadi-Thomson Reuters.

Acebes, R., Muñoz, M^a D. y Vázquez, S. (2021). The pandemic of undesired loneliness: approach from digital social work. *Routledge Handbook of Digital Social Work*. (Pendiente de publicación).

Adorno, T.W. (2008). *Crítica de la cultura y sociedad I*. Madrid: Akal.

Agenda Urbana Española. (2019a). *¿Qué es la Agenda Urbana Española?* <https://www.aue.gob.es/agenda-urbana-espanola>

Agenda Urbana Española. (2019b). *Datos descriptivos de la Agenda Urbana Española*. <https://www.aue.gob.es/datos-descriptivos>

Agenda Urbana Española. (2019c). *Implementación. ¿Cómo hacer mi plan de acción?* https://www.aue.gob.es/implementacion#Como_hacer_mi_Plan_de_Accion

Ahmed, K. (2005). Trabajo social comunitario para una ciudadanía activa. *Documentos de trabajo social*, 34, 6-31.

Alonso Seco, J. M. (2007). Mejoras jurídico-institucionales en los servicios sociales. En D. Casado y F. Fantova (coords.), *El perfeccionamiento de los servicios sociales*. Fundación FOESSA; Cáritas española.

Álvarez, J.L. y Jurgenson, G. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Ibérica.

Amhoj, C. B., Diamond, J., y Olsen, F. (2019). Rethinking public value through the lens of sustainability. *Local Economy*, 34(6), 618-624. <https://doi.org/10.1177%2F0269094219886483>

Ander-Egg, E. (1993). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Editorial Magisterio Río de la Plata.

Anderson, Z., Hall, A.M, Parnaby, J., Davison, E. y Woodall, J. (2019). *Bringing people together: how community action can tackle loneliness and social isolation*. Londres: Community Fund. <https://bit.ly/3l98a8V>

Ángel Pérez, D. A. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estudios de Filosofía*, (44), p. 7. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-36282011000200002&lng=en&tlng=es.

Annan-Diab, F., y Molinari, C. (2017). Interdisciplinarity: Practical approach to advancing education for sustainability and for the sustainable development goals. *International Journal of Management Education*, 15(2), 73-83. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.006>

Arendt, H. (2016). *La condición humana*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Aristóteles. (2011). *Política*. Barcelona: Espasa Libros. (Orig. 384-322 a.C.).

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Arriazu, R. y Fernández-Pacheco, J.L. (2013). Internet en el ámbito del Trabajo Social: formas emergentes de participación e intervención socio-comunitaria. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), 149-158. http://doi.org/10.5209/rev_CUTS.2013.v.26.n1.41665

Arroyo, F. (2020, 14 de agosto). Once filósofos en busca de otra lógica. *El País*. https://elpais.com/cultura/2020/08/04/babelia/1596539824_023743.html

Ayuntamiento de Segovia. (2009a). *Concejalía de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto*. <http://www.segovia.es/index.php/mod.pags/mem.detalle/id.12985/recategoria.2529/area.22/seccion.25>

Ayuntamiento de Segovia. (2009b). *Portal de transparencia*. <http://www.segovia.es/index.php/mod.pags/mem.detalle/id.12463/recategoria.4973>

Ayuntamiento de Segovia. (2016). *Reglamento de Participación Ciudadana*. <http://www.segovia.es/index.php/mod.pags/mem.detalle/id.12354>

Ayuntamiento de Segovia. (2017). *Guía de la promoción de la salud en la vida asociativa*. Concejalía de participación Ciudadana; enProceso. <https://bit.ly/3hmNOLi>

Ayuntamiento de Segovia. (2018). *Plan Estratégico y de Innovación de la ciudad de Segovia 2018-2023*. https://www.segoviactiva.es/Plan%20E_I_digital.pdf

Ayuntamiento de Segovia. (2021a, 30 de abril). *Sesión ordinaria Pleno de 30 de abril de 2021*. https://sede.segovia.es/portal/sede/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_8918_1.pdf

Ayuntamiento de Segovia. (2021b). El proyecto “Smart Digital Segovia”. *Noticias Segovia municipal*. <https://pre-segovia-municipal.sdos-dev.tech/index.php/actualidad/noticias/el-proyecto-smart-digital-segovia>

Ayuntamiento de Segovia. (2021c, 26 de febrero). Sesión Pleno Municipal. Sesión ordinaria Pleno de 26 de febrero de 2021. https://sede.segovia.es/portal/sede/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_8790_1.pdf

Ayuntamiento de Segovia. (2021d, 4 de marzo). Sesión Junta de Gobierno Local. Sesión ordinaria Junta de Gobierno Local de 4 de marzo de 2021. https://sede.segovia.es/portal/sede/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_8739_1.pdf

Ayuso Hijosa, G. (2021, 23 de marzo). Segovia contará con un Consejo municipal de la Agenda 2030. *El Adelantado*. <https://www.eladelantado.com/segovia/segovia-contara-con-un-consejo-municipal-de-agenda-2030/>

Bachenlard, G. (1971). *A Epistemologia*. Lisboa: Edições 70.

Barbosa, B., Franz, R., Judges, R., Beermann, C. y Baecker, R. (2019). Can digital technology enhance social connectedness among older adults? A feasibility study. *Journal of Applied Gerontology*, 38(1), 49-72. <https://doi.org/10.1177%2F0733464817741369>

Barnechea M.M. y Morgan, M. L. (2019). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Tendencia Retos*, (15), 97-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4929270>

Barriga, L. (2009). *El sexto sentido en Trabajo Social. En Alegoría de la construcción del relato del Trabajo Social*. [Comunicación presentada XI Congreso Estatal de Trabajo Social]. Universidad de Zaragoza.

Barriga, L. (2014). Las políticas de austeridad y el horizonte de la reforma de la Administración Local: un cerco a los Servicios Sociales en España. *Documentación Social*, (175), 65-103. <https://bit.ly/3C0PqPC>

- Bauman, Z. (2001). *La sociedad individualizada*. Madrid: Cátedra.
- Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. México: Fondo de cultura económica de España.
- Bauman, Z. (2005). *Vidas desperdiciadas*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Bauman, Z. (2013). *Vida líquida*. Barcelona: Paidós.
- Bauman, Z. y Tester, K. (2002). *La ambivalencia de la modernidad y otras conversaciones*. Barcelona: Paidós.
- Baumeister, R. F., y Leary, MR. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivacion. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bayona Sáez, C. y González Eransus, R. (2010). *La transferencia de conocimiento en la Universidad Pública de Navarra*. Pamplona: Universidad Pública de Navarra; Ministerio de Industria, turismo y Comercio. https://www.unavarra.es/digitalAssets/180/180811_100000TransferenciaConocimientoUPNA.pdf
- Beck, U. (1988). *Políticas ecológicas en la edad del riesgo. Antídotos. La irresponsabilidad organizada*. Barcelona: El Roure.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós.
- Berg-Weger, M., y Morley, J. (2020). Loneliness and Social Isolation in Older Adults during the COVID-19 Pandemic: Implications for Gerontological Social Work. *Health & Aging*, 24, 456-458. <https://doi.org/10.1007/s12603-020-1366-8>
- Beveridge, W. (1942). The Beveridge Report. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.275849/page/n5/mode/2up>
- Bibri, S.E. y Krogstie, J. (2017) Ciudades inteligentes y sostenibles del futuro: una extensa revisión de la literatura interdisciplinaria. *Sostener. Ciudades Soc.*, 31, 183–212.
- Biekart, K. y Fowler, A. (2018). Ownership dynamics in local multi-stakeholder initiatives. *Third World Quarterly*, 39(9), 1692-1710. <https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1450139>
- BOE (1984). *Sentencia 51/1984, de 25 de abril. Recurso de amparo 520-1983 promovido por el «Sindicato Libre de Farmacéuticos de Valencia» contra el concierto de 31 de julio de 1982 firmado por el Director general del Instituto de la Salud y el Presidente del Consejo General de Farmacéuticos, cuya nulidad se*

solicita. (Gobierno de España).
https://www.boe.es/legislacion/derechos_fundamentales.php?id_articulo=23.1&d_concepto=211

BOE (2020). *Orden SND/295/2020 sobre nuevas medidas en materia de recursos humanos en el ámbito de los Servicios Sociales* (Ministerio de Sanidad, Gobierno de España). <https://www.boe.es/eli/es/o/2020/03/26/snd295>

BOE. (1978). *Constitución Española* (Cortes Generales, Gobierno de España).
[https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)

BOE. (1985). *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local* (Jefatura del Estado, Gobierno de España).
<https://www.boe.es/eli/es/l/1985/04/02/7/con>

BOE. (1988). *Ley 18/1988, de 28 de diciembre, de Acción Social y Servicios Sociales* (Comunidad de Castilla y León). <https://www.boe.es/eli/es-cl/l/1988/12/28/18>

BOE. (1991). *Sentencia 163/1991, de 18 de julio. Recurso de amparo 2.043/1988. Contra Sentencia del Tribunal Supremo. Vulneración del derecho reconocido en el artículo 23.2 C.E. en cuanto limita indebidamente el ejercicio del derecho del recurrente en tanto que miembro electivo de la Corporación Provincial* (Gobierno de España).
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-T-1991-20384

BOE. (2010). *Ley 16/2010, de 20 de diciembre, de servicios sociales de Castilla y León* (Comunidad de Castilla y León). <https://www.boe.es/eli/es-cl/l/2010/12/20/16>

BOE. (2011). *Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado* (Ministerio de Educación, Gobierno de España). <https://www.boe.es/eli/es/rd/2011/01/28/99/con>

BOE. (2015). *Ley 3/2015, de 4 de marzo, de Transparencia y Participación Ciudadana de Castilla y León* (Comunidad de Castilla y León).
<https://www.boe.es/eli/es-cl/l/2015/03/04/3>

Bon, I. (2018). *If you want to go fast: walk alone, if you want to go far: walk together*. [Trabajo presentado en la 7^o International Conference on Emerging Global Trends in University Library Development].

Booth, T. (2005). Keeping the Future Alive: Putting Inclusive Values into Action. En Forum: for promoting 3-19 comprehensive education. *Symposium Journals*, 47(2), 151-158. <https://doi.org/10.2304/forum.2005.47.2.4>

Borzaga, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe*. Luxemburgo: Unión Europea. <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2020/04/KE0220042ENN.en.pdf>

Brandsen, T., Bram, V. y Steen, T. (2018). *Co-production and co-creation. Engaging citizens in public services*. Nueva York: Routledge.

Breithaupt, F. (2011). *Culturas de la empatía*. Madrid: Katz Editores.

Brekke, J. y Anastas, J. (eds.). (2019). *La ciencia del Trabajo Social. Conocimiento profesional e identidad*. Madrid: Universitas.

Brugué, Q. (2021). Políticas públicas ¿El dictado de los expertos o el descubrimiento de la democracia? En E. del Pino y J. Subirats (coords.) *Las administraciones ante los riesgos sociales y globales: repensando la Administración* (pp. 31-46). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Buber, M. (1984). *Yo y tú*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Bunge, M. (1975). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.

Cabases Hita, J.M. (2006, marzo). La financiación de la sanidad pública. *Derecho y Salud*, 14, 17-26. <http://www.ajs.es/es/index-revista-derecho-y-salud/volumen-14-extraordinario-2006/la-financiacion-la-sanidad-publica>

Cadena Ser. (2021, 22 de marzo). Disminuye en 500 personas el censo de Segovia capital. *Cadena Ser Segovia*. https://cadenaser.com/emisora/2021/03/22/radio_segovia/1616421192_467924.html

Cairney, P. (2016). *The Politics of Evidence-Based Policy Making*. Londres: Palgrave.

Campanini, A. (2020, 25 de marzo). *Introduction for COVID* [YouTube]. https://www.youtube.com/watch?v=w9T_xlp7fmM&feature=emb_logo

Cano Piñero, A, Lora-Tamayo Vallvé, M. y Pérez, G. (2021, 26 de marzo). *III Taller de Expertos. Neighbourhood Planning en UK* [Vídeo]. Canal UNED. https://canal.uned.es/video/606ab87fb609234c5d44f586?track_id=606aca7bb609234dbc4c3022

Canto, M. (2010). *Participación ciudadana en las políticas públicas*. México: Siglo XXI Editores.

Capdevila, A. S. L., Kokimova, A., Ray, S. S., Avellán, T., Kim, J., y Kirschke, S. (2020). Success factors for citizen science projects in water quality monitoring.

Science of the Total Environment, 728, 137843.
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137843>

Cardareli, E. y Roselfeld, M. (1998). *Las participaciones de la pobreza. Programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.

Carmona, O. (2020, 11 de abril). Cómo convertir el encierro en una Aventura infantil. *El País*.
https://elpais.com/elpais/2020/04/06/eps/1586169429_585496.html

Carrasco, A. I. (2011, junio). Palabras y gestos de compromiso: los reyes castellanos y sus juramentos (siglo XV). *E-Spania*, 4. <https://doi.org/10.4000/e-spania.20461>

Casado, D. (2002). *Reforma política de los servicios sociales*. Madrid: Editorial CCS.

Castells, M. (1998, mayo). Entender nuestro mundo. *Revista de Occidente*, (205), 120-142.

Castillo de Mesa, J. (2018, enero). Adopción y Difusión de Innovación Social en las Redes Sociales Virtuales. *Comunitania, International Journal of Social Work and Social Sciences*, (15), 197- 217. <https://doi.org/10.5944/comunitania.15.10>

Cembranos, F. y Medina, M. (2003). *Grupos inteligentes*. Madrid: Editorial Popular.

Centro Segoviano (2011, 10 de febrero). *Segovianos por el mundo*.
<https://elcentrosegoviano.com/noticias/ver/5>

CEPAL. (s.f.). *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible ¿Qué es gobierno abierto?* <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=447204&p=3192652>

Chambers, S. (2002). Constitutional Referendums and Democratic Deliberation. En Mendelsohn, M. y Parkin, A. (eds.), *Referendum Democracy. Citizens, Elites and Deliberation in Referendum Campaigns*. Londres: Palgrave-Macmillan.

Ciaraldi, C. (2020, 16 de junio). How COVID-19 is Reshaping our Cities. *WBCSD Insights*. <https://bit.ly/3mZ4wOY>

Cisneros Puebla, C. (2011). Análisis cualitativo asistido por computadora. Teoría e investigación. *Sociologías*, 5(9), 286-313. Porto Alegre, Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
<https://www.redalyc.org/pdf/868/86819565014.pdf>

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. (2012). *Carta Europea de Salvaguarda de los Derechos Humanos en la Ciudad*. <https://bit.ly/3lsWK03>

Clapp, J. A. (1984). *The city: A dictionary of quotable thought on cities and urban life*. Estados Unidos: Transaction Publishers.

Clifford Simplican, S., Leader, G., Kosciulek, J, y Leahy, M. (2015). Defining social inclusion of people with intellectual and developmental disabilities: An ecological model of social networks and community participation, *Research in Developmental Disabilities*, 38, 18-29. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2014.10.008>

Cocquyt, C., Zhu, C., Nguyet Diep, A., De Greef, M., y Vanwing, T. (2019). Examining the role of learning support in blended learning for adults' social inclusion and social capital. *Computers & Education*, 142(103610), <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103610>

Concejalía de Desarrollo Económico, Empleo e Innovación. (2018). *Diagnóstico Estratégico de Segovia*. Ayuntamiento de Segovia. https://www.segoviaactiva.es/wp-content/uploads/documentacion/DIAGNOSTICOSEGOVIA_v8.pdf

Consejo de la Unión Europea. (2007). *Carta de Leipzig sobre las Ciudades Europeas Sostenibles*. https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/pdf/9BC567F2-1AD6-46D1-8A07-17EE0BD64269/111500/LeipzigCharte_Es_cle139ba4.pdf

Consejo de la Unión Europea. (2008). *Declaración de Marsella y el Marco Europeo de Referencia para la Ciudad Sostenible*. https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/pdf/FAB19316-A4D1-4B99-871A-3E8458709951/111516/1_declaracion_final.pdf

Consejo de la Unión Europea. (2015). *Declaration of Ministers towards the EU Urban Agenda*. <https://bit.ly/38VvnFP>

Consejo General de Trabajo Social. (2020). *Trabajo Social en Barrios*. http://www.cgtrabajosocial.es/app/webroot/files/consejo/files/emergencias/trabajo_social_en_barrios.pdf

Consejo General del Trabajo Social. (2012). *Código deontológico del Trabajo Social*. https://www.cgtrabajosocial.es/codigo_deontologico

Corbett, J. y Mellouli, S. (2017). Winning the SDG battle in cities: how an integrated information ecosystem can contribute to the achievement of the 2030 sustainable development goals. *Information System Journal*, 27, 427–461. <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/13652575/2017/27/4>

Cornwell, E. Y. y Waite, L. J. (2009). Social Disconnectedness, Perceived Isolation, and Health among Older Adults. *Journal of health and social behavior*, 50(1), 31-48. <https://doi.org/10.1177%2F002214650905000103>

Correa Da Sirva, M.B., Bebbber, S., Fachinelli, A.C., De Atayde Moschen, S. y Lucena Perini, S. (2019). City life satisfaction: A measurement for smart and sustainable cities from the citizens' perspective. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10(4), 338-383.
<http://www.inderscience.com/offer.php?id=105126>

Cortina, A. (2008). Amistad Cívica. *El País*.
https://elpais.com/diario/2008/05/06/opinion/1210024805_850215.html

Cortina, A. (2020, 16 de mayo). Los desafíos del coronavirus. *El País*.
<https://elpais.com/opinion/2020-05-15/los-desafios-del-coronavirus.html>

Cortina, Adela. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Barcelona: Paidós.

Cottam, H. (2018). *Radical help*. Londres: Virago.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among Five Traditions*. California: Sage Publications.

Crowley, J. (2017). Society as an ethical system. *Innovation-the European Journal of Social Science Research*, 30(1), 36-46.
<https://doi.org/10.1080/13511610.2016.1224156>

Cuberes, D. (2020, 7 de julio). Concentración de la población y crecimiento económico. *Funcas*. <https://blog.funcas.es/concentracion-de-la-poblacion-y-crecimiento-economico/>

Cuerda, M. (2000). Centros cívicos y producción del bienestar: políticas, servicios y equipamientos. En J.L. Pérez Gómez, *Centros Cívicos y Servicios de Proximidad* (pp. 67-73). Vitoria- Gasteiz: Xabide.

Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (2 Ed.). Boston: Harvard Business School Press.

Davies, W. (2018). *Nervous States: How Feeling Took Over the World*. Londres: Jonathan Cape.

De Andrés, S. (2020). *Inclusión en tiempos de fragilidad* [Webinar]. Europe Direct Segovia. <https://www.youtube.com/watch?v=FRhzfO5hX58>

De la Cruz-Mera, A. (2019). Ciudad y territorio. *Estudios territoriales*, 51(202), 675-686.
<https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/77728/49325>

De la Red Vega, N. (2021). *Análisis de dilemas éticos* [Trabajo presentado en el Congreso "La ética del bien común en la era del antropoceno"]. Extensión universitaria UNED. <https://extension.uned.es/actividad/23065&codigo=2024>

De la Red, Natividad. (2019). Ética y Trabajo Social. En M. del Fresno (Ed.) y A. Hernández-Echegaray (Coord.) *Técnicas de diagnóstico, intervención y evaluación social* (pp. 44-58). Madrid: UNED.

De Sousa Santos, B. y Aguiló, A. (2019). *Aprendizajes globales. Descolonizar, desmercantilizar y despatriarcalizar desde las epistemologías del Sur*. Barcelona: Icaria.

De Sousa Santos, B. y Sena Martins, B. (coords.). (2019). El pluriverso de los derechos humanos. La diversidad de las luchas por la dignidad. Madrid: Akal.

Decide Madrid. (2021, 19 de mayo). *Semana de la Administración Abierta 2021, 19 mayo- si participas decides Madrid 2021* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=iWduyDlokVI>

Del Fresno, M. (ed.) y Hernández-Echegaray, A. (coord.). (2019). *Técnicas de diagnóstico, intervención y evaluación social*. Madrid: UNED.

Del Pino, E. y Subirats, J. (2021). *Las administraciones ante los riesgos sociales y globales: repensando la Administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Del Pino, E., Moreno, L. y Hernández-Moreno, J. (2021). Territorial welfare governance changes: concepts and explanatory factors. En E. Barberis, R. Cucca y Y. Kazepov (eds.), *Handbook of Urban Social Policy*. Cheltenham: Edward Elgar.

Denzin, N. K. (2014). Reading the challenges of a global community and the sociological imagination. *Qualitative Inquiry*, 20, pp. 1122–1127. <https://doi.org/10.1177%2F1077800414542934>

Deslauriers, J.P. y Pérez Cosín, J. V. (2004). El reto del conocimiento en la práctica del Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 17, 195-210. <https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/CUTS0404110195A>

Díaz Aldret, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2), 341-379. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792017000200341&script=sci_abstract&tlng=pt

Díaz Jiménez, R. M. y De la Fuente Robles, Y. M. (2020, 19 de junio). Transferencia de conocimiento desde el Trabajo Social. *Canal UNED*. <https://canal.uned.es/video/5eeccaf95578f25df175ad59>

Díez Herrero, A. (2006). *Información básica sobre geología de Segovia*. *Geología de Segovia* [Blog]. <http://www.geologiadesegovia.info/informacion-basica/>

Durán, D. (2014). *Aprenseñar. Evidencias e implicaciones educativas de aprender enseñando*. Madrid: Narcea.

Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Santiago de Chile: ONU-CEPAL. <https://core.ac.uk/download/pdf/45620065.pdf>

El Adelantado de Segovia. (2021, 27 de julio). Miguel Merino suma Turismo y Fuencisla Yagüe se hace cargo de la nueva concejalía de Agenda Urbana. *El Adelantado*. <https://www.eladelantado.com/segovia/miguel-merino-suma-turismo-y-fuencisla-yague-se-hace-cargo-de-la-nueva-concejalia-de-agenda-urbana/>

El País (2015, 28). Cuatro millones de españoles se sienten solos. *El País*. https://elpais.com/politica/2015/09/28/actualidad/1443448496_264274.html

Enciclopedia Jurídica. (2020). *Soberanía popular*. Consultado el 23.05.21: <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/soberan%C3%ADa-popular/soberan%C3%ADa-popular.htm>

Esmartcity. (2018, 3 de diciembre). *Smart Digital Segovia como vía para la transformación digital de la Administración y ciudad de Segovia* [Comunicación presentada IV Congreso Ciudades Inteligentes] <https://www.esmartcity.es/comunicaciones/smart-digital-segovia-via-transformacion-digital-administracion-ciudad-segovia>

Esquirol, J. M. (2015). *La resistencia íntima. Ensayo de una filosofía de la proximidad*. Barcelona: Acantilado.

Esquirol, J.M. (2018). *La penúltima bondad. Ensayo sobre la vida humana*. Barcelona: Acantilado.

Esquirol, J.M. (2021). *Humano, más humano*. Barcelona: Acantilado.

Everett, D.L. (2016). Grammar came later: Triality of patterning and the gradual evolution of language. *Journal of Neurolinguistics*, 43, 133-165. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jneuroling.2016.11.001>

Experiencia docet. (2012, 13 de junio). *Sócrates y el efecto Dunning-Kruger*. [Blog]. <http://www.experienciadocet.com/2012/06/socrates-y-el-efecto-dunning-kruger-con.html>

Fantova, F. (2014). *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas*. Madrid: Editorial CCS.

Fantova, F. (2017). Los cuidados como eje para la transformación de las políticas sociales. *Documentación social*, (187), 71-89.

https://www.researchgate.net/publication/328041833_Los_cuidados_como_eje_para_la_transformacion_de_las_politicas_sociales_2018

Fantova, F. (2020, 28 de diciembre). *Políticas sociales al borde del colapso: el diseño (también) importa* [Entrada de blog]. <http://fantova.net/?p=3223&lang=en>

Fantova, F. (2021). Qué administración necesitamos para implementar políticas sociales que atiendan a los nuevos retos sociales. En E. Del Pino y J. Subirats (coords.), *Las administraciones ante los riesgos sociales y globales: repensando la Administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Federación Internacional de Trabajo Social (2014). *Definición Global del Trabajo Social*. <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/definicion-global-del-trabajo-social/>

Fernández García, T. y López-Peláez, A. (2008). *Trabajo Social comunitario: afrontando juntos los desafíos del siglo XXI*. Madrid: Alianza Editorial.

Fernández, J.M. (1997). *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Ferreira, J. (2011). Contributos para o Debate da Epistemologia em Serviço Social. *Trabajo Social Global*, 2(3), pp.63-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5304688>

FITS, AIETS y CIBS. (2012). *Agenda Global de Trabajo Social y Desarrollo Social*. <https://bit.ly/3jZ1x9E>

Fitzgibbons, J. y Mitchell, C. L. (2019). Just urban futures? exploring equity in "100 resilient cities". *World Development*, (26), 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.06.021>

Floridi, L. (2020, 24 de diciembre). Una cuestión de dignidad humana. *El País*. <https://elpais.com/opinion/2020-12-23/una-cuestion-de-dignidad-humana.html>

Fontana, J. (2013). *El futuro es un país extraño*. Barcelona: Pasado y Presente.

Fook, J. (2002). *Social Work: critical theory and practice*. Londres: Sage.

Foster, N. (2020, 24 de septiembre). The Pandemic Will Accelerate the Evolution of Our Cities. *The Guardian*. <https://bit.ly/3iazvUM>

Franceschi, H. (n.d). *Trabajo Social y Desarrollo Sostenible: Elementos teórico metodológicos de una estrategia profesional para la acción social* [Trabajo final de Master]. <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000119.pdf>

Frankl, V. (2015). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.

Freire, P. (1986). *Pedagogía del oprimido*. Montevideo: Tierra nueva.

Futuro en Común. (2018). *Informe de la Agenda 2030. Una mirada desde la sociedad civil*. <https://futuroencomun.net/informe-de-la-agenda-2030-una-mirada-desde-la-sociedad-civil/>

Gaitán, L. y Zamanillo, T. (1991). *Para comprender el trabajo social*. Pamplona: Editorial Verbo Divino.

Gallastegui Zulaica, M. C. (2011). Los límites al crecimiento, el cambio climático y la innovación. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura* (752), 11159-1169. <https://doi.org/10.3989/arbor.2011.752n6011>

Gallego, M., Muñoz, M. D. e Infante, A. (2020). Escucha activa y trabajo en red como instrumentos de intervención y contacto social en época de confinamiento: el caso de la ERACIS en los Servicios Sociales Comunitarios del Ayuntamiento de Barbate (Cádiz). *Servicios Sociales y Política Social XXXVII (monográfico especial)*, 43-55. <https://www.amat.es/Ficheros/18607.pdf>

García Ferrando, M., Alvira Martín, F.R., Alonso Benito, L.E., Escobar Mercado, M. (coords.). (2016). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (4^o ed.). Madrid: Alianza.

García Ferrando, M., Alvira, F. R., Alonso, L. E., y Escobar, M. (coords.). (2016). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (4^a ed.). Madrid: Alianza.

García Montero, L. (2021a, 2 de enero). Viene la muerte y tiene nuestros ojos. *InfoLibre*. https://www.infolibre.es/noticias/opinion/columnas/2021/01/03/viene_muerte_tiene_nuestros_ojos_115033_1023.html

García Montero, L. (2021b, 21 de febrero). Todos y todas sentados. *InfoLibre*. https://www.infolibre.es/noticias/opinion/columnas/2021/02/21/todos_todas_sentados_117016_1023.html

García-Feijoo, M., Eizaguirre, A., y Rica-Aspiunza, A. (2020). Systematic review of sustainable-development-goal deployment in business schools. *Sustainability*, 12(1), 440. <https://doi.org/10.3390/su12010440>

Geertz, C. (1980). *Negara: El Estado Teatro de Bali del Siglo XIX*. Princeton: Princeton University Press.

Gergen, K. J. y Gergen, M. (2011). *Reflexiones sobre la construcción social*. Madrid: Paidós.

Giddens, A. (1971). *El capitalismo y la teoría social moderna. Un análisis de los escritos de Marx, Durkheim y Max Weber*. Cambridge: Cambridge University Press.

Giglioni, D. (2017). *Crítica de la víctima*. Barcelona: Herder.

Gil Lobo, A. (2019, 16 de abril). El mapa de las regiones productivas de España. *El orden mundial*. <https://elordenmundial.com/mapas/mapa-de-la-economia-espanola/>

Girardet, H. (2001). *Creando ciudades sostenibles*. Valencia: Ediciones Tilde.

Glaeser, E., Kourtit, K. y Nijkamp, P. (eds.). (2021). *Urban Empires. Cities as a Global Rulers in the New Urban World*. New York: Routledge.

Gobierno de España. (2018). *Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030. Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible*. <https://bit.ly/3z6qW5W>

González Piedras, A. (2021, 6 de febrero). Ciudad ideal y Paisaje emocional. *El adelantado de Segovia*. <https://www.eladelantado.com/wp-content/uploads/2021/02/ESPECIAL-MARIA-ZAMBRANO.pdf>

Gray, M. y Schubert, L. (2012). Sustainable social work: Modelling knowledge production, transfer, and evidence-based practice. *International Journal of Social Welfare*, 21(2), 203-214. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2011.00802.x>

Guillen, A., Sáenz, K., Badii, M. H. y Castillo, J. (2009). Origen, espacio y niveles de participación ciudadana. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(1), 179-193. <https://bit.ly/3C00M6x>

Habermas, J. (1988). Teoría analítica de la ciencia y dialéctica. En J. M. y N. Ursua, *Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Materiales para una fundamentación científica* (pp. 218-220). México: Fontamara.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. Volumen 1: Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.

Hall, S. S. (2019, 26 de agosto). "Temo a la muerte pero temo más convertirme en un ser decrepito". *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.es/s/11397/temo-la-muerte-pero-temo-mas-convertirme-en-un-ser-decrepito>

Han, B. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.

Harari, Y. N. (2018, octubre). Why Technology favours Tyranny. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2018/10/yuval-noah-harari-technology-tyranny/568330/>

Hart, R. A. (1993). *La participación de los niños: de la participación simbólica a la participación auténtica*. Florencia: UNICEF. <https://www.unicef-irc.org/publications/538-la-participaci%C3%B3n-de-los-ni%C3%B1os-de-la-participaci%C3%B3n-simbolica-a-la-participaci%C3%B3n.html>

Harvey, C., Fossey, E., Jackson, H, y Shimitras, L. (2006). Time use of people with schizophrenia living in North London: Predictors of participation in occupations and their implications for improving social inclusion. *Journal of Mental Health*, 15(1), 43-55. <https://doi.org/10.1080/09638230500513118>

Hawkins, C.V. y Wang, X.H. (2012). Gobernanza del desarrollo sostenible: participación ciudadana y redes de apoyo en iniciativas locales de sostenibilidad. *Gestión de Obras Públicas. Policy*, 17, 7–29. <https://doi.org/10.3390/urbansci4010013>

Hegel, G.W.F. (2017). *Enciclopedia de las ciencias filosóficas*. Madrid: Abada. (Orig. 1830).

Hernández-Echegaray, A. (2013). El papel del trabajo social sobre los servicios sociales del futuro. Análisis prospectivo desde el enfoque apreciativo. *Documentos de trabajo social*, (53), 60-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4904239>

Hernández-Echegaray, A. (2017). Los riesgos en la profesionalización del Trabajo Social en España. *Cuadernos de Trabajo Social*, 31(1), 139-152. <http://dx.doi.org/10.5209/CUTS.54344>

Hernández-Echegaray, A. (2018) *El proceso de (des)profesionalización del trabajo social en España (1980-2015)*. <https://bit.ly/3njQZnK>

Hernández-Echegaray, A. (2019). Retos de los Servicios Sociales en España según la opinión experta en Trabajo Social. Alternativas. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26, 123-150. <https://doi.org/10.14198/ALTERN2019.26.06>

Hernández-Echegaray, A. (2020, 4 de noviembre). Sistematización de la práctica en la participación ciudadana. En *Camino hacia una mejor participación ciudadana: Estrategia ciudadana de Segovia 2030*. Curso llevado a cabo por la Fundación de la UNED.

Hernández-Echegaray, A. (2021, 1 de junio). Sistematización de la práctica en la administración local. Planes de acción. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible y*

Agenda Urbana Española en la administración local. Estrategia municipal de Segovia 2030. Curso llevado a cabo por la Fundación de la UNED.

Horacio Shawn-Pérez, H. (2020, 13 de abril). ¿Qué está diciendo la antropología sobre el coronavirus? [Entrada de blog]. *Antropología Urbana*. <https://urbanalogia.blogspot.com/2020/04/que-esta-diciendo-la-antropologia-sobre.html?m=1>

Horton, P. y Hunt, C. (1990). *Sociología*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill; Interamericana.

Horton, P.B. y Paul, B. (1976). *Sociología*. Estados Unidos: McGrawHill.

Hoschchild, A. E. (2019). *Extraños en su propia tierra*. Madrid: Editorial Capitán Swing.

Howard, C., Lipsky, M., y Marshall, D.R. (1994), Citizen Participation in Urban Politics: Rise and Routinization, En George Peterson (ed.), *Big-City Politics, Governance and Fiscal Constraints* (153-200). Washington: The Urban Institute Press.

Hussey, S. (2020). International Public Participation Models 1969-2020 [Blog]. *Bangthetable*. <https://www.bangthetable.com/blog/international-public-participation-models/>

IASSW, ICSW y IFSW. (2014). Global Agenda for Social Work and Social Development First Report 2014: Promoting Social and Economic Equalities. *International Social Work*, 54 (S4), 3-16. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020872814534139>

IASSW, ICSW y IFSW. (2019). *Reflections on the Next Global Agenda: Volume 1*. <https://www.ifsw.org/product/books/reflections-on-the-next-global-agenda-volume-1/>

ICSW, IFSW y IASSW (2018). *Global Agenda for Social Work and Social Development: Third Report Promoting Community and Environmental Sustainability*. <https://www.ifsw.org/product/books/global-agenda-for-social-work-and-social-development-3rd-report/>

INE (2020). *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2894>

Innerarity, D. (2004). *La sociedad invisible*. Madrid: Espasa Calpe.

Innerarity, D. (2011). *La democracia del conocimiento*. Madrid: Paidós Iberica.

Innerarity, D. (2015). *La política en tiempos de indignación*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

Innerarity, D. (2020). *Una teoría de la democracia compleja. Gobernar en el siglo XXI*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

Innerarity, D. (2021a, 7 de agosto). La democracia de los algoritmos. *El País*. <https://elpais.com/opinion/2021-08-07/la-democracia-de-los-algoritmos.html>

Innerarity, D. (2021b, 2 de septiembre). La sociedad de las crisis. *El País*. <https://elpais.com/opinion/2021-09-02/la-sociedad-de-las-criisis.html>

Interreg Atlantic Area. (2017). *Proyecto ALICE*. <https://project-alice.com/es/alice-project/>

Irving, R.A. y Stransbury, J. (2004). Participación ciudadana en la toma de decisiones: ¿Vale la pena el esfuerzo? *Public Adm. Rev.*, (64) , 55–65.

Isin, E. F., y Turner, B. S. (Eds.). (2002). *Handbook of citizenship studies*. Londres: Sage. <https://bit.ly/3nkl8SX>

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias*. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano. <https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematizacio%cc%81n%20Cinde-Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jódar, J.A. (2010). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Razón y palabra*, (71). Quito, Ecuador: Universidad de los Hemisferios. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199514914045.pdf>

Juan Toset, E. M., Morata García, B., Morante del Peral, M. L., Trujillo Vega, M. y Raya Lozano, E. (2013). El Trabajo Social en el ámbito de la transferencia de conocimientos. Experiencias de cooperación interuniversitaria en países mediterráneos. *Documentos de Trabajo Social*, (52), 55-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4643653>

Judt, T. (2010). *El Món No se'n Surt. Un tractat sobre els malestars del present*. Barcelona: Magrana.

Junta de Castilla y León. (2014). *El proyecto PACT (Pro Active Case-based Targeted Model)*. <https://serviciosociales.jcyl.es/web/es/servicios-sociales-innovacion/proyecto-pact-active-casebased.html>

Junta de Castilla y León. (2018). *Directrices de Implementación de la Agenda 2030 en Castilla y León*. <https://www.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionPublica/es/Plantilla100/1284836243978>

Klein, N. (2012). *La doctrina del shock. El auge del capitalismo del desastre*. Barcelona: Planeta.

Kloppers, E., y Fourie, L.(2018). Principles of participatory communication reconceptualised for instructional corporate social responsibility communication. *Communicatio*, 44(1), 89-106. <https://doi.org/10.1080/02500167.2017.1415215>

Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning*. Nueva Jersey: Englewood Cliffs; Prentice-Hall.

Komporozos-Athanasiou, A., Fudge, N., Adams, M., y McKevitt, C. (2018). Citizen participation as political ritual: towards a sociological theorizing of 'health citizenship'. *Sociology*, 52(4), 744-761. <https://doi.org/10.1177/0038038516664683>

Krznicar, R. (2020). *How to be a good ancestor* [TED Talk]. https://www.ted.com/talks/roman_krznicar_how_to_be_a_good_ancestor/

Lapiente, V. (2018). Introducción: España en el diván. En Círculo de Empresarios, *La calidad de las instituciones en España* (pp. 13-41). <https://circulodeempresarios.org/app/uploads/2018/04/Calidad-insti-CdE-WEB.pdf#page=13>

Lasso Urbano, C. (2019). La comunicación popular como escenario de praxis para el trabajo social comunitario. *Revista Eleuthera*, (21), 152-167. <https://doi.org/10.17151/eleu.2019.21.9>.

Launay, C. y Dabéne, O. (coords.) (2019). *Los efectos de los procesos participativos en la acción pública*. Buenos Aires: Teseo. <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=5299>

Le Blanc, G. (2020). Derecho de ciudad. *Ciencias Sociales y Educación*, 9(17), 287-309. https://issuu.com/socialeduca/docs/0-csye17_completa

Lehman, E., Jepson, R., McAteer, J., y Archibald, D. (2020). What motivates volunteers to engage in health-related citizen science initiatives? A case study of our outdoors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 6950. <https://doi.org/10.3390/ijerph17196950>

Lemus, R., Miranda, R., y Curiel, R. (2020). Itinerario para una comunidad sustentable. *Revista Inclusiones*, (7), 234-246. <http://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1230>

Lévi-Strauss, C. (2017). *Tristes trópicos*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Lillo, N., y Roselló, E. (2004). *Manual para el Trabajo Social Comunitario*. Madrid: Narcea.

Lima Fernández, Ana I., Pastor Seller, Enrique, y Verde Diego, C. (coords.). (2017). *Comunidades Sostenibles: Dilemas y retos desde el Trabajo Social* (1ª ed.). Pamplona: Aranzadi-Thomson Reuters.
<https://www.cgtrabajosocial.es/app/webroot/files/consejo/files/CONGRESO/COMUNIDADES%20SOSTENIBLES.pdf>

Lin, F.J., Wu, S. H., Hsu, M.S. y Perng, C. (2016). The determinants of government-sponsored R&D alliances. *Journal of Business Research*, 69(11), 5192-5195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.111>

Llamazares, J. (2010, 17 de enero). La sociedad infantilizada. *El País*.
https://elpais.com/diario/2010/01/17/opinion/1263682804_850215.html

Local 2030. (2017). *Localizando los ODS*. <https://www.local2030.org/>

Löffler, E., Parrado, S., Bovaird, T., y Van Ryzin, G. (2008). *If you want to go fast, walk alone. If you want to go far, walk together. Citizens and the co-production of public services*. Paris: Public Finance and Public Services. http://www.govint.org/fileadmin/user_upload/publications/If_you_want_to_go_fast_walk_alone.If_you_want_to_go_far_walk_together.pdf

Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital*. Madrid: Dykinson.

Longhofer, J. y Floersch, J. (2012). *The Coming Crisis in Social Work*. *Research on Social Work Practice*, (22), 499-519.
<https://doi.org/10.1177%2F1049731512445509>

López-Peláez A, Álvarez-Pérez P, y Harris, V.W. (2021, junio). Superdiversity: New paths for social sciences in the upcoming future. *Current Sociology*.
<https://doi.org/10.1177/00113921211021934>

López-Peláez, A. (2003). *Nuevas tecnologías y sociedad actual: el impacto de la robótica*. Madrid: INSHT.

López-Peláez, A. (2009). Analfabetismo relacional e inteligencia emocional: ¿un nuevo reto para las organizaciones en el siglo XXI? *Orthopedic Business Review*, (3), 3-8.

López-Peláez, A. (2015). *Teoría del Trabajo Social con Grupos* (2ª ed.). Madrid: Universitas.

López-Peláez, A. (2016, 28 de enero). Nuestro modelo de bienestar. *El País*.
https://elpais.com/elpais/2016/01/27/opinion/1453889295_124040.html

López-Peláez, A. (2020a, 22 de noviembre). Digitalización y Servicios sociales. *Heraldo de Zaragoza*.

López-Peláez, A. (2020b, 15 de octubre). Cuidarnos en tiempos de pandemia. *Heraldo de Zaragoza*, p.22.

López-Peláez, A. (2020c, 21 de octubre). Estrategias de participación ciudadana. En *Camino hacia una mejor participación ciudadana: Estrategia ciudadana de Segovia 2030*. Curso llevado a cabo por la Fundación de la UNED.

López-Peláez, A. (2020d, 16 de diciembre). Consenso, confianza y ciencia, *Tribuna en Sur*. https://www.diariosur.es/opinion/consenso-confianza-ciencia-20201216000413-ntvo_amp.html

López-Peláez, A. (2020e, 12 de diciembre). Ocho prioridades para digitalizar los servicios sociales. *Heraldo de Zaragoza*.

López-Peláez, A. (2021a, 17 de julio). Redes para cuidarnos. *Heraldo de Aragón* (p.22).

López-Peláez, A. (2021b, 31 de mayo). Participación pública y digitalización como ejes fundamentales en la implementación de la Agenda Urbana Española y las agendas locales. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda Urbana Española en la administración local. Estrategia municipal de Segovia 2030*. Curso de la Fundación UNED.

López-Peláez, A. (2021c, 10 de marzo). Polarización y políticas del cuidado. *Heraldo de Aragón* (p.24).

López-Peláez, A. (2021d, 29 de junio). Servicios Sociales del Siglo XXI. La tribuna de Diario Sur. <https://www.diariosur.es/opinion/servicios-sociales-siglo-20210629000535-ntvo.html>

López-Peláez, A. y Castillo de Mesa, J. (2020). Investigación e intervención comunitaria en la era digital. En R. Acebes (ed.), *Comunicación para el bien común* (pp. 131-152). Pamplona: Aranzadi.

López-Peláez, A. y Díaz Martínez J.A. (2007). Science, Technology and Democracy: perspectives about the complex relation between the scientific community, the scientific journalist and public opinion. *Social Epistemology*, 21(1), 55-68. <https://doi.org/10.1080/02691720601125548>

López-Peláez, A. y Gómez Ciriano, E.J. (eds.). (2019). *Austerity, social work and welfare policies: a global perspective*. Pamplona: Thomson Reuters-Aranzadi.

López-Peláez, A. y Marcuello-Servós, C. (2018). E-Social work and digital society: re-conceptualizing approaches, practices and technologies. *European*

Journal of Social Work, 21(6), 801-803.
<https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1520475>

López-Peláez, A., Lora-Tamayo Vallvé, M. y Viñuales-Ferreiro, S. (2021, 3 de junio). Mesa “redonda”: Conclusiones y perspectiva de futuro, hacia un nuevo modelo de gestión en la administración local y sesión de clausura. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda Urbana Española en la administración local. Estrategia municipal de Segovia 2030*. Curso llevado a cabo por la Fundación de la UNED.

López-Peláez, A., Marcuello Servós, C., Castillo de Mesa, J., y Almaguer-Calixto, P. (2020). The more you know, the less you fear. Reflexive social work practices in times of COVID-19. *International Social Work*, 63(6), 746-752.
<https://doi.org/10.1177/0020872820959365>

López-Peláez, A., y Marcuello Servós, C. (2019). Teoría y ciencia del Trabajo Social en el siglo XXI: fundamentos científicos y metodológicos. En J. Brekke y J. Anastas, (eds.), *La ciencia del Trabajo Social. Conocimiento profesional e identidad* (pp. 9-32). Madrid: Universitas.

Lora-Tamayo Vallvé, M. (2020, 14 de octubre). Ciudad y objetivos de desarrollo sostenible. En *Camino hacia una mejor participación ciudadana: Estrategia ciudadana de Segovia 2030*. Curso llevado a cabo por la Fundación de la UNED.

Lora-Tamayo Vallvé, M. (2021, 31 de mayo). Ciudad y Objetivos de Desarrollo Sostenible, la “agendización” del territorio como nuevo marco para las administraciones públicas. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda Urbana Española en la administración local. Estrategia municipal de Segovia 2030*. Curso llevado a cabo por la Fundación de la UNED.

Lorenzetti, L. (2013). Developing a Cohesive Emancipatory Social Work Identity: Risking an Act of Love. *Critical Social Work*, 14(2), 48-59.
<https://doi.org/10.22329/csw.v14i2.5881>

Lucas Marín, A. (1997). La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (77/78), 263-280. <https://doi.org/10.2307/40183947>

Machado López, L., Morales Molina, T., y Chávez Calle, L. S. (2018). Gender equality, the paradigm of sustainable development in the 2030 agenda. *Revista Universidad Y Sociedad*, 10(2), 7-13.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=en

Machado, A. (1984). *Poesías completas*. Madrid: Austral.

Machado, A. (2012). *Campos de Castilla*. Madrid: Bruño. (Orig. 1912).

Macho-Stadler, I. (2010, enero). Transferencia de las innovaciones universitarias. *Els Opuscles de Centre de Recerca en Economia Internacional*, (25), 1-35. https://www.crei.cat/wp-content/uploads/opuscles/100129125315_ESP_Opuscle25_CREI_CAST.pdf

Maquiavelo, N. (2004). *El Príncipe*. Alicante: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes <http://www.cervantesvirtual.com/obra/el-principe--1/>

Mària Serrano, J.F. (2000). La globalización. *Cristianisme i Justícia*, (103), 1-29. <https://www.cristianismeijusticia.net/es/la-globalizacion>

Martín Cano, M. C., Fuente Robles, Y. M., Pérez Villas, J. y Díaz Román, C. (2020, 8 de octubre). *Relevancia de la Historia Social Digital para personas usuarias y profesionales* [YouTube]. Trabajo Social Digital – Digital Social Work. <https://www.youtube.com/watch?v=UZODbunsZJM>

Martínez de Pisón, E. (1976). *Segovia. Evolución de un paisaje urbano. Tesis doctoral*. Madrid: Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos.

Martí-Olivella, J. (2000). *Participación ciudadana y sostenibilidad*. [Trabajo presentado en Curso Participación ciudadana en los procesos de la Agenda 21].

Max Neef, M. (1994). *Desarrollo a escala humana*. Barcelona: Editorial Icaria.

Meadowcroft, J. (2004). Participación y desarrollo sostenible: modos de participación ciudadana, comunitaria y organizacional. En W. Lafferty (Ed.), E. Elgar, *Gobernanza para el desarrollo sostenible: el desafío de adaptar la forma a la función* (pp. 162–190).

Meadowcroft, J. (2007). Estrategias nacionales de desarrollo sostenible: características, desafíos y reflexividad. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 14(15), 123-138. https://www.researchgate.net/profile/James-Meadowcroft-2/publication/39187667_Participacion_y_estrategias_para_el_desarrollo_sostenible/links/09e4150b62b8c6c49c000000/Participacion-y-estrategias-para-el-desarrollo-sostenible.pdf

Measham, T. G., y Barnett, G. B. (2008). Environmental volunteering: Motivations, modes and outcomes. *Australian Geographer*, 39(4), 537-552. <https://doi.org/10.1080/00049180802419237>

Meschede, C. y Mainka, A. (2020). Including Citizen Participation Formats for Drafting and Implementing Local Sustainable Development Strategies. *Urban Science*, 4(1), 13. <http://dx.doi.org/10.3390/urbansci4010013>

Mintzberg, H. (1991). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Moreno A. y Acebes R. (2008). Estado de bienestar cambio familiar pobreza y exclusión social en España en el marco comparado europeo. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 75, 31-49.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2739390>

Moreno Mínguez, A. (2021, 13 de abril). *Nombramiento cátedra de Universidad del área de Sociología, adscrita al Departamento de Sociología y Trabajo Social, en la plaza correspondiente de la Universidad de Valladolid*. [Defensa de cátedra]. Campus María Zambrano, Segovia: Universidad de Valladolid.

Moreno, A. (coord.), López-Peláez, A., y Segado, S. (2012). *La transición de los jóvenes a la vida adulta. Crisis económica y emancipación tardía*. Barcelona: Obra Social “la Caixa”.
https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Boletin_ECOS/27/transicion_jovenes_vida_adulta.pdf

Morin, E. (2004). *La identidad humana. El método V. la humanidad de la humanidad*. Barcelona: Cátedra.

Morón, L. (2020, 19 de enero). Por qué dolor no es sinónimo de sufrimiento. *El País*. https://elpais.com/elpais/2020/01/13/eps/1578918493_057159.html

Mujica, P. (2014). *El poder en disputa. Partidos políticos, grupos de interés y movimientos sociales*. Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Muñoz Acebes, G. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible desde la perspectiva de trabajo social* [Trabajo Final de Grado]. Universidad de Valladolid.
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/42670>

Muñoz Acebes, G. (2021). Trabajo social y desarrollo sostenible: Aprendizaje y Servicio como herramienta de transformación social. *Servicios Sociales y Política Social*, (37)124, 69-78. <https://www.serviciosocialesypoliticassociales.com/-91>

Muñoz de Dios, M. D. y Acebes Valentín, R. (2021). *Reinvención de lo comunitario*. En Congreso Internacional de trabajo social digital (pendiente de publicación).

Muñoz de Dios, M.D. (2017). *La aplicación práctica de la accesibilidad en destinos turísticos inteligentes* [Tesis Doctoral]. Universidad de Jaén.
http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/1017/1/MUNOZ_DEDIOS_TESIS.pdf

Muñoz, M. D., Acebes, R. y De la Fuente Y. M. (2021). *Implicación y relevancia del Trabajo Social en los procesos de duelo y soledad no deseada*. Seminario internacional del departamento de trabajo social (UNED). (Pendiente de publicación).

Naciones Unidas. (1948). *La Declaración Universal de los Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Naciones Unidas. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>

Naciones Unidas. (1972). *Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Naciones Unidas. (2000). *Declaración del Milenio*. <https://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>

Naciones Unidas. (2015a). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Naciones Unidas. (2015b). *Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. <https://bit.ly/3niP9DG>

Naciones Unidas. (2017). *La nueva agenda urbana*. Nueva York, Estados Unidos. <https://www.agenda2030.gob.es/recursos/docs/HABITAT.pdf>

Naser, A., Williner, A. y Sandoval, C. (2021). *Participación ciudadana en los asuntos públicos. Un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto*. Naciones Unidas: CEPAL; Cooperación Española. <https://bit.ly/38UI9Vh>

Neil Gilbert. (2017). *Never Enough: Capitalism and the Progressive Spirit*. New York: Oxford University Press.

Netto, J.P. (1992). *La Controversia Praradigmática en Ciencias Sociales*. En P. Quintero, *La investigación en trabajo social*. Lima: Alaets.

Nuamcharoen, S., Dhirathiti, N.S. (2018). A case study of the co-production approach to the implementation of education for sustainable development in Thailand. *Policy Futures in Education*, 16(3), 327-345. <https://doi.org/10.1177%2F1478210317739487>

Oni, S., Oni, A.A., Gerevbie, D., Trust Ayodele, O. y Amoo, E. (2021). E-parliament and constituency representation in Nigeria. *Cogent Arts & Humanities*, (6), 1823601. <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1823601>

Open Data Segovia. (2019). *La iniciativa*. <https://opendata.segovia.es/>

Ordine, N. (2021, 12 de mayo). Edgar Morín, el saber en movimiento. *El País*. <https://elpais.com/opinion/2021-05-12/edgar-morin-el-saber-en-movimiento.html>

Organización Mundial de la Salud. (2000). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. https://www.who.int/topics/millennium_development_goals/about/es/

Ortega y Gasset, J. (1980). *El hombre y la gente*. Madrid: Alianza Editorial.

Ortega y Gasset, J. (1995). *Meditaciones del Quijote* (3.^a ed.). Madrid: Cátedra.

OSDE. (2014). *Reporte Social 2012.2014*. Argentina: Proietto; Lamarque. https://issuu.com/agsustentable/docs/osde_rse_2014

Oyasu, K. (2019). Community based learning for Sustainable Development. *Kultur*, 6(11), 39-62. <https://doi.org/10.6035/Kult-ur.2019.6.11.2>

Pastor, E. (2015). Social Work and local community development in the 21st century. *Arbor*, 191(771). <https://doi.org/10.3989/arbor.2015.771n1010>

Pelta, R. y López-Peláez, A. (2021). What can co-design contribute to social work with groups?, *Groupwork*, 29(3), 5-23. <https://journals.whitingbirch.net/index.php/GPWK/article/view/1565>

Perissinotto, C. M., Cenzer I. S. y Covinsky, K. (2012). Loneliness in Older Persons. A Predictor of Functional Decline and Death. *Archives of Internal Medicine*, 172 (14), 1078-1084. <https://jamanetwork.com/journals/jamainternalmedicine/fullarticle/1188033>

Pessoa, F. (2002). *Libro del desasosiego*. Barcelona: Acantilado.

Pinilla Pineda, J.F. (2020, 4 de diciembre). Taller de Expertos: El caso de Fenicia. Colombia. *The Participatory Group*. <https://www.theparticipatorygroup.org/el-caso-de-fenicia-colombia-juan-felipe-pinilla/>

Pink S, Ferguson H, y Kelly L. (2021, marzo). Digital social work: Conceptualising a hybrid anticipatory practice. *Qualitative Social Work*, 0(0), 1-18. <https://doi.org/10.1177%2F14733250211003647>

Polat, F. (2011). Inclusion in education: A step towards social justice. *International Journal of Educational Development*, 31(1), 50-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2010.06.009>

Popper, K. R. (2007). *Conocimiento Objetivo: Un enfoque evolucionista* (5^a ed.). Madrid: Tecnos.

Portales, L. y García de la Torre, C. (2017). The impact of university social services through social incubation and student engagement in poverty alleviation. En M. Gudić, C. Parkes y A. Rosenbloom (eds.), *Responsible Management Education and the Challenge of Poverty A Teaching Perspective*. Londres: Routledge.

Precedo, A. (2004). *Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI. Desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa*. Madrid: Editorial Síntesis.

Presidencia Española. (2010). *La Declaración de Toledo y el Impulso a la Regeneración Urbana Integrada*.
https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/pdf/C312A772-7347-40A6-A207-722665ECE9A6/111530/6_declaracion_Toledo.pdf

Pretel, E. A. (2020, 27 de abril). Rafael Bengoa: "Hemos infantilizado a la sociedad diciéndole 'no te preocupes, el sistema te va a curar'". *El confidencial*.
https://www.elconfidencial.com/mundo/europa/2020-04-27/lecciones-coronavirus-bengoa-reforma-sistema-sanitario_2558364/

Primeros pobladores de Segovia. (s.f.). *Abrigo del molino* [Blog].
http://www.primerospobladoresdesegovia.com/web/index.php/abrigo_molino/

Przeworski, A. (2010). *Qué esperar de la democracia*. México: Siglo XXI editors.

Putnam, R. (2001). The prosperous community: Social capital and public life. En K. Blair, R. M. Murphy y J. Almjeld, *Cross Currents: Cultures, Communities, Technologies* (pp. 249-262). Estado Unidos: Wadsworth Cengage Learning.

Quilter-Pinner, H. (2020). *The decades of disruption. New social risks and the future of the Welfare state*. Londres: IPPR.

Ramonet, I. (1998). *Un mundo sin rumbo*. Madrid: Editorial Debate.

Ramos Feijóo, C. (1999). Enfoque comunitario, modernidad y posmodernidad. *Alternativas. Cuadernos de trabajo Social*, (8), 185-204.
<http://hdl.handle.net/10045/5756>

Randle, A. (2017). Location, location, location. Building place-based system change for better social outcomes. En C. Chwalisz, R. Thillaye y Kinloch E. (ed.), *New routes to social justice. Empowering individuals and innovative forms of collective action*. Londres: Rowman & Littlefield.

Real Academia Española. (2019). Doble negación: «no vino nadie», «no hice nada», «no tengo ninguna». *Español al día*. <https://www.rae.es/espanol-al-dia/doble-negacion-no-vino-nadie-no-hice-nada-no-tengo-ninguna>

Rebón, M. (2021, 6 de marzo). Traducir: un viaje infinito. *El País*.
<https://elpais.com/babelia/2021-03-05/traducir-un-viaje-infinito.html>

Red Española para el Desarrollo Sostenible. (2020, 30 de noviembre). *Informe Los ODS en 100 ciudades españolas*. <https://www.sdqindex.org/reports/informe-los-ods-en-100-ciudades-espanolas/>

Rendueles, C. (2020). *Contra la igualdad de oportunidades. Un panfleto igualitarista*. Barcelona: Planeta.

Requena, S. F. (2008). *Redes sociales y sociedad civil*. Madrid: CIS.

Richmond, M.E. (2005). *Diagnóstico social*. Madrid: Siglo XXI; Consejo General de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales.

Rinkel, M. y Powers, M. (2019). Reframing the Global Conversation of Social Work and the Sustainable Development Goals. En M. Rinkel y M. Powers (Eds.), *Social work promoting community and environmental sustainability: A workbook for social work practitioners and educators* (Vol. 3) (pp.172-193). Suiza: Federación Internacional de Trabajo Social. <https://www.ifsw.org/product/books/social-work-promoting-community-andenvironmental-sustainability-volume-3/>

Rittel, W. J. y Webber, M. M. (1973). Dilemas in General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), pp. 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>

Robles, J.M. (2020, 30 de diciembre). Scott Soames: "Para China, entendernos es necesario para superarnos. Nosotros también debemos entenderlos a ellos". *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/papel/el-mundo-que-viene/2020/12/30/5fe5db7cfc6c8308278b4662.html>

Rogers, R. (2000). *Ciudades para un pequeño planeta*. Barcelona: Gustavo Gili.

Romano, V. (2007). *La Intoxicación lingüística. El uso perverso de la lengua*. Barcelona: El viejo topo.

Rosales, M. (2006). El desarrollo visto desde el sur. Comunidades y municipios de América Latina. En M.A Murga, *Desarrollo local y agenda 21* (pp. 165-184). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Rotham, J. (1979). Three models of community organization practice, their mixing and matching. En F. Cox, J. Erlich, J. Rothman y J. Tropman (Eds.), *Strategies of community organization* (pp. 25-45). Peacock Publishing.

Rubio Carracedo, J. (1998). El legado democrático de Rousseu en la crisis actual. *Anuario de filosofía del derecho VIII*, (275), 59-84.

Rubio Martín, M.J. y Varas Reviejo, J. (2004). *El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación* (3ª ed.). Madrid: Editorial CCS.

Rueda Palenzuela, S. (1995). *Ecología Urbana*. Barcelona: Beta.

Rusell Hochschild, A. (2008). *La mercantilización de la vida íntima. Apuntes de la casa y el trabajo*. Madrid: Katz.

Russell, A. (2008). *La mercantilización de la vida íntima. Apuntes de la casa y el trabajo*. Madrid: Editorial Katz.

Salazar, G. (2019). *El “reventón social” en Chile: una mirada histórica*. Santiago de Chile: CIPER. <https://ciperchile.cl/2019/10/27/el-reventon-social-en-chile-una-mirada-historica/>

Sánchez, M.D. (1989). Sistematizar es un verbo que se conjuga en la acción. *Apuntes para trabajo social*, 16, 24-30.

Sarasola Sánchez-Serrano, J. L., González González, J. M. y Roiz Vázquez, A. (2019). La importancia del trabajo social comunitario. *Azarbe, Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, (8), 81-87. <https://doi.org/10.6018/azarbe.364411>

Schaltegger, S., Beckmann, M. y Hockerts, K. (2018). Collaborative entrepreneurship for sustainability. Creating solutions in light of the UN sustainable development goals. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 131-152. <http://www.inderscience.com/offer.php?id=92709>

Segado Sánchez-Cabezudo, S. y Acebes Valentín, R. (2012, junio). Retos para la inclusión de los y las jóvenes: la intervención educativa. *Jóvenes y Trabajo Social*, (97), 161-178. http://www.injuve.es/sites/default/files/revista%2097_10.pdf

Segópolis. (2006). *La ciudad que se descubre a sí misma. Plan estratégico de Segovia y su área de influencia 2006 / 2016*. <https://www.segoviactiva.es/wp-content/uploads/documentacion/LibroSegopolis.pdf>

Sen, A. (1970). *Collective Choice and Social Welfare*. Amsterdam: Elsevier.

Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Oxford: Clarendon Press.

Sen, A. (2007). *Identidad y violencia*. Madrid: Katz.

Sennett, R. (2013). *Juntos*. Barcelona: Anagrama.

Serrat, J. M. (2015). *Te guste o no* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=kKW8dAptdUE>

Sintes Zamanillo, M. (2000). *La ciudad, una revolución posible*. Segovia: Junta de Castilla y León; Consejería de Medio Ambiente.

Slade, B. L. y Dickson, N. (2020). Adult education and migration in Scotland: policies and practices for inclusion. *Journal of Adult and Continuing Education*, 27(1), 100-120. <https://doi.org/10.1177%2F1477971419896589>

Sloane, M. (2019). The Shelves that Won't Hold: Material Politics and Social Inequality in Spatial. Design Practice. *Design Issues*, 35(4), 61-68. https://doi.org/10.1162/desi_a_00565

Sloterdijk, P. (2012). *Has de cambiar tu vida*. Madrid: Editorial Pre-textos.

Smith, C. y Davidson, H. (2014). *The paradox of generosity. Giving we receive, grasping we lose*. New York: Oxford University Press.

Soames, S. (2019). El surgimiento de la filosofía analítica: Frege, Moore, Russell y Wittgenstein. Madrid: Tecnos.

Soto Valle, J. I. (2009, enero). Transparencia y participación ciudadana en los gobiernos locales. *Revista de Estudios Locales*, (116), 18-27.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (2ª ed.). Bogotá, Universidad de Antioquia: CONTUS-Editorial.

Subirats, J. (2008, 27 de marzo). Poder y buen gobierno. *El País*. https://elpais.com/diario/2008/03/27/opinion/1206572404_850215.html

Subirats, J. (2016). *El poder de lo próximo*. Madrid: Catarata Libros.

Subirats, J. (2021). Complejidad, urgencia y dinámicas de gobierno. La gestión de la pandemia del coronavirus. En E. del Pino y J. Subirats (coords.), *Las administraciones ante los riesgos sociales y globales: repensando la Administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Subirats, J. y Rendueles, C. (2016). *Los (bienes) comunes: ¿oportunidad o espejismo?* Barcelona: Icaria.

Sumihira, A. (2019). Legacies of colonisation and contradictions of global environmental governance. En M. Rinkel y M. Powers (Eds.), *Social work promoting community and environmental sustainability: A workbook for social work practitioners and educators* (Vol. 3). Suecia: International Federation of Social Work (pp.210-226). <https://www.ifsw.org/product/books/social-work-promoting-community-and-environmental-sustainability-volume-3/>

Tamayo, J.J. (2020, 1 de enero). Pensar desde el sur. *El País*. https://elpais.com/cultura/2020/01/30/babelia/1580398515_378436.html

Tello, E. (1999). *Ecología Urbana y Democracia Participativa. Las Experiencias de la Plataforma "Barcelona Estalvia Energía" y del "Fórum Cívic Barcelona Sostenible"*. Centro Nacional de Educación Ambiental. https://www.miteco.gob.es/en/ceneam/articulos-de-opinion/1999-enric-tello_tcm38-163543.pdf

The Participatory Group. (2020). *Ficha-Modelo buenas prácticas participativas*. <https://www.theparticipatorygroup.org/ficha-modelo-buenas-practicas-participativas/>

The Participatory Group. (2021, 26 de marzo). *III Taller de Expertos: El modelo Neighbourhood Planning en UK*. <https://www.theparticipatorygroup.org/taller-de-expertos-buenas-practicas-en-el-ambito-de-la-participacion-publica-el-modelo-neighbourhood-planning-uk/>

Tolosa, A. E., Irizar, M. Z., y Tola, E. M. (2017). Contrataciones Públicas en Economía Social: un estudio del caso de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (89), 54-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17450967003>

Tonucci, F. (2004): *La ciudad de los niños: un modo nuevo de pensar la ciudad*. Madrid: Fundación German Sánchez Rupérez.

Tornos, T. J. (1995). Sistema català de serveis socials i organització administrativa. *Fòrum*, (11), 10-19.

Toro, B. (2017, 3 de noviembre). El cuidado no es una opción. Aprendemos a cuidarnos **EAFIT** *noticias*. <https://entrenos.eafit.edu.co/noticias/2017/noviembre/Paginas/el-cuidado-no-es-una-opcion-aprendemos-a-cuidarnos-o-perecemos-bernardo-toro.aspx>

Toro, J.B. (2014). *El cuidado: el paradigma ético de la nueva civilización*. <http://hdl.handle.net/11520/23420>

Torres, C. (ed.). *España 2015. Situación Social*. Madrid: CIS.

Trias, E. (2001). *Pensar la religión*. Barcelona: Destino.

Turkle, S. (2019). *En defensa de la conversación*. Barcelona: Ático de los Libros.

UNED (2017). *Programa de doctorado en derecho y Ciencias Sociales*. http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,55619793&_dad=portal&_schema=PORTAL&idtitulacion=9606

UNESCO. (2006). *State of Conservation of World Heritage Properties in Europe. Section II. SPAIN, Old Town of Segovia and its Aqueduct*. <https://whc.unesco.org/document/163255>

Unhabitat. (2016). *Habitat III*. Quito: Naciones Unidas. <https://unhabitat.org/habitat-iii>

Valero, G. (2020). *Trabajo Social Comunitario, en tiempos de teletrabajo para la intervención con personas con discapacidad y sus familias ante el COVID19*. Consejo General de Trabajo Social.

<http://www.cgtrabajosocial.es/app/webroot/files/consejo/files/emergencias/teletrabajo.pdf>

Vallejo, C. (1918). *Los heraldos negros*. <https://encuentratupoema.pe/poema/los-heraldos-negros-2/>

Vallespín, F. (2021). Consecuencias políticas de la pandemia. Un primer acercamiento. En E. Del Pino y J. Subirats (coords.), *Las administraciones ante los riesgos sociales y globales: repensando la Administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Varela, F., Álvarez, B. y Cortés, J. (2020, diciembre). *Guía para la localización de la Agenda 2030*. Madrid: Secretaría de Estado para la Agenda 2030.

Vargas Llosa, M. (2021, 7 de febrero). El intelectual errante. *El País*. https://elpais.com/opinion/2021-02-06/el-intelectual-errante.html?event_log=oklogin&prod=REGCRART&o=cerrado&int=pw_reg_el-pais

VERBI Software. (2019). *MAXQDA 2020* [computer software]. Berlin, Alemania: VERBI Software. Disponible en: <https://www.maxqda.com/>

Villasante T.R., Montañes, M. y Martín P. (Coords.). (2001). *Prácticas locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía/2*. Madrid: El Viejo Topo. https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/lcc2_practicas_locales_creatividad_social.pdf

Villasante, T. (1996). La construcción sustentable de un cambio civilizatorio equilibrador. *Política y sociedad*, (23), pp. 193-208. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=154449>

Villasante, T.R. (2006). Lo comunitario y sus saltos creativos. *Cuadernos de Trabajo Social*, (19), 225-254. https://www.researchgate.net/publication/27591869_Lo_comunitario_y_sus_saltos_creativos

Viñuales-Ferreiro, S. (2020, 28 de octubre). Los presupuestos participativos como herramienta de inclusión y participación eficaz y afectiva. En *Camino hacia una mejor participación ciudadana: Estrategia ciudadana de Segovia 2030*. Curso llevado a cabo por la Fundación de la UNED.

Viñuales-Ferreiro, S. (2021, 1 de junio). Agenda Urbana y planes de acción. En *Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda Urbana Española en la administración local. Estrategia municipal de Segovia 2030*. Curso llevado a cabo por la Fundación de la UNED.

Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in society*. Cambridge: Harvard University Press.

Wagensberg, J. (2007). *El gozo intelectual. Teoría y práctica sobre la inteligibilidad y la belleza*. Barcelona: Tusquets.

Waldinger, R. (2016). *¿Qué resulta ser una buena vida? Lecciones del estudio más largo sobre la felicidad* [TED Talk]. https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness/transcript?language=es#t-387693

Walter-McCabe, H. (2020). Coronavirus Pandemic Calls for an Immediate Social Work Response. *Revista Social Work in Public Health*, (35), 69-72. <https://doi.org/10.1080/19371918.2020.1751533>

Wang, Y., Shen, K., Huang, J., y Luarn, P. (2020). Use of a refined corporate social responsibility model to mitigate information asymmetry and evaluate performance. *Symmetry-Basel*, 12(8), 1349. <https://doi.org/10.3390/sym12081349>

Weber, M. (1917). *Ensayo sobre la neutralidad axiológica. El sentido de la 'neutralidad valorativa' de las ciencias sociológicas y económicas. Ensayos sobre metodología sociológica*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Whitworth, L. y Kimsey-House, K. (2021). *Coaching co-activo*. Madrid: Editorial Paidós.

Zambrano, M. (2015). *Un lugar de la palabra: Segovia*. Segovia: Ediciones Derviche.

Ziccardi, A. (1998). *Gobernabilidad y participación ciudadana en la ciudad capital*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Zubiri, X. (1980). *Inteligencia sentiente*. Madrid: Alianza Editorial.

Zuil, M. (2017, 16 de marzo). La epidemia del primer mundo arraiga en España: "Me siento cada vez más sola". *El confidencial*. https://www.elconfidencial.com/sociedad/2017-04-16/soledad-epidemia-social_1359018/

Fecit: Rafael Acebes Valentín en Segovia a 2 de septiembre de 2021.