

PANELES CIUDADANOS

*Una guía para una
democracia que funciona*



MARCIN GERWIN

PANELES CIUDADANOS



PANELES CIUDADANOS

Una guía para una democracia que funciona

Marcin Gerwin



Cracovia

© Copyright by Marcin Gerwin 2018

Cooperación editorial: Magdalena Błędowska

Traducción: Sergio Aparicio Peralta / Biuro tłumaczeń Alingua Sp. z o.o.

Diseño de portada: Maycon Prasniewski

Composición del texto: Joanna Turkawska

Ilustraciones:

- Jaga Słowińska (páginas: 6, 20, 45, 51)
- Maycon Prasniewski (páginas: 10, 13, 91)
- Nvard Yerkanian (páginas: 3, 26, 29, 35, 48, 55, 62, 68, 70, 74, 78-79, 82, 83)

Foto en la portada: Joanna Nowak

Libro descargable en formato PDF y como libro electrónico:
otwartyplan.org, citizensassemblies.org

Editorial: Fundación Plan Abierto, otwartyplan.org

La Fundación Plan Abierto es una organización no gubernamental que tiene como objetivo la promoción de la protección ambiental, la educación ecológica y global, la economía verde, los cambios en el espacio público, el transporte sostenible, el consumo local de alimentos y las fuentes de energía renovables. Nuestro ámbito especial de interés es la difusión y desarrollo de la idea de ciudad sostenible, entendida como una ciudad respetuosa con las personas y la naturaleza. Desarrollamos campañas informativas, talleres y actividades de formación tanto para niños, jóvenes como adultos.

Impreso en papel con certificado ecológico EU Ecolabel.

ISBN 978-83-946199-2-3

I Edición, Cracovia 2018



Índice

Introducción.....	7
1. Una democracia que funciona.....	16
2. Preparativos antes del panel.....	21
3. Elección del tema.....	24
4. Duración del panel.....	27
5. Equipo organizador.....	28
6. Tamaño del panel.....	32
7. Composición ideal del panel.....	33
8. Perfil individual.....	40
9. Envío de invitaciones.....	42
10. Inscripción de las personas interesadas en participar en el panel.....	46
11. Campaña de promoción.....	47
12. Sorteo de panelistas.....	49
13. Dieta para los panelistas.....	52
14. Consultas abiertas.....	53
15. Elaboración del programa: parte educativa.....	53
16. Parte de integración.....	60
17. Comprobación del programa.....	63
18. Facilitadores.....	65
19. Elaboración de recomendaciones.....	66
20. Toma de decisiones: comprobación del consenso.....	75
21. Anuncio de los resultados del panel.....	83
22. Aplicación de las recomendaciones.....	84
23. Paneles ciudadanos como elemento permanente de democracia.....	85
Anexo:	
Normas básicas de organización de paneles ciudadanos.....	87





Introducción

Tengo que admitir que no esperaba participar algún día en la mejora de la democracia. Aunque estudié ciencias políticas, lo que realmente me interesaba después de graduarme era la conservación de la naturaleza. También pensé en estudiar veterinaria. Cuando uno lee los libros de James Herriot, que tratan sobre el cuidado de los animales en el campo inglés, suele ocurrir esto. Mi interés por la democracia vino tras considerar la cuestión de cómo implementar un desarrollo sostenible en la vida. Resultó que, aunque desde hace bastante tiempo se sabe cómo es llevar una buena vida en armonía con la naturaleza, existen tecnologías adecuadas y respetuosas con el medio ambiente y soluciones jurídicas que apoyan el desarrollo sostenible, los cambios se producen muy lentamente. ¿Cómo es posible?

Pero, ¿en qué consiste este desarrollo sostenible? Desde mi punto de vista, se trata del deseo de alcanzar una buena calidad de vida, lo que en la práctica se traduce en que las personas sean felices. Al mismo tiempo, se trata de preservar la riqueza de la naturaleza, la abundancia de los recursos naturales y la igualdad social, entendida como la creación de unas condiciones que permitan que todos puedan alcanzar dicha buena calidad de vida.

Hoy en día, el apoyo al desarrollo sostenible es tan importante, en cuanto sigue habiendo lugares en el mundo donde los bosques están desapareciendo, los suelos están degradados, el agua está contaminada por productos químicos, una gran parte de la población vive bajo el umbral de la pobreza y las ciudades se extienden hacia las zonas agrícolas. ¿Qué hace que

estas soluciones se atasquen en alguna parte y no se adopten tan rápido como podrían? Si examinamos este asunto más de cerca, resulta que el funcionamiento de las democracias contemporáneas no estimula, entre otras cosas, el pensar en soluciones a largo plazo. Se basan en elecciones y estas suelen relacionarse únicamente con la rivalidad e intereses de los distintos grupos políticos. Esto no siempre se traduce en una preocupación por las personas y la naturaleza.

La forma en que se diseña un sistema político influye en el comportamiento de las personas que funcionan dentro de él. Este sistema puede fomentar la cooperación o generar conflictos. Echemos un vistazo, aunque sea, a los propios métodos de votación: aunque parezca algo sin importancia, pueden influir en el ambiente del parlamento y en el comportamiento de los políticos. Pueden comportarse de forma diferente si para tomar una decisión bastase con una mayoría simple (como ocurre actualmente en la Dieta polaca), es decir, el 50 por ciento más un voto o de otra forma totalmente diferente si las decisiones se tomaran por voto preferencial, donde las distintas opciones se indiquen por orden de preferencia y el nivel de apoyo necesario para la adopción de una ley fuera superior a la mayoría simple actual.

El voto preferencial funciona de tal forma que, ante la opción que consideramos la mejor, señalamos un 1, ante la opción que nos gusta en segundo lugar, un 2, ante la siguiente un 3, 4, etc., en lugar de señalar una con una cruz. Aunque parezca un pequeño cambio, permite un resultado más preciso en la votación, y además estimula la búsqueda de consenso. Esto anima a buscar apoyos para sus propuestas fuera de sus propios grupos parlamentarios, ya que este método permite votar varias propuestas al mismo tiempo. De esta forma, la concesión de

una segunda o incluso de una tercera preferencia aumenta las posibilidades de que el proyecto de ley sea aprobado. Esto implica la necesidad de buscar aliados, lo que a su vez influye en las relaciones interpersonales.

Si bien las elecciones son importantes desde el punto de vista de los parlamentarios o de los alcaldes de las ciudades, las prioridades de la gente común suelen ser diferentes. Pueden examinar las distintas propuestas políticas y reflexionar sobre las que puede beneficiarles a corto y a largo plazo, sin tener que asumir los cálculos relacionados al resultado de las elecciones. Pueden tener en cuenta que es lo que será bueno para sus hijos, e incluso para sus nietos, para el futuro de la comunidad en la que viven. Lo que les importa es si la ciudad o el país funcionan bien, si existen buenas relaciones entre las personas, si las personas son solidarias, si se tratan a sí mismos con respeto y se ayudan mutuamente y si el lugar donde viven permite el contacto con la naturaleza y, en líneas generales, con una buena calidad de vida. Quieren ser felices.

Surge entonces la siguiente pregunta: ¿qué aspecto tendrá y cómo funcionará aquel sistema democrático que permita lograrlo? ¿Cómo funcionará una democracia que permita que se tomen decisiones pensando en las personas y en la naturaleza, teniendo en cuenta los efectos a largo plazo? Sin lugar a dudas, será necesario implicar a los propios habitantes, a los ciudadanos, a tomar decisiones más de lo se ha hecho que hasta ahora. Aunque ¿cómo hacerlo exactamente?

Convencerme de la utilidad de los paneles ciudadanos me llevó bastante tiempo, incluso varios años. Al principio me dedique al presupuesto ciudadano, que se basa en el hecho de que los propios habitantes deciden en qué gastar una parte del presupuesto de la ciudad (o pueden influir en el total). Sopot

fue la primera ciudad polaca que lo introdujo. Para mí fue muy importante que pudieran participar en él todos los interesados y que, además, se discutiera el desarrollo de la ciudad. Un elemento básico del presupuesto ciudadano, tal y como lo había concebido, eran las reuniones de los habitantes. Se trataba de ofrecer una oportunidad a la discusión sobre la dirección del desarrollo de la ciudad, para reflexionar sobre las prioridades de gasto, así como para poder elegir los mejores proyectos, únicamente después de haber sido discutidos (esta es una fórmula diferente a la que se utiliza actualmente en Polonia).



Esto plantea la siguiente pregunta: ¿quiénes deberían participar en estas reuniones? ¿Cuál será la composición de este grupo? Esto es un aspecto fundamental en la medida en que la

composición del grupo influye en el resultado de la votación. ¿Será posible considerar a este grupo como representativo, o serán en su mayoría personas que ya están interesadas en el tema y tienen tiempo para participar en las reuniones? Además, tampoco puede descartarse el riesgo de que “se invite” a las reuniones a un grupo específico de personas para influir en el resultado de la votación. Este aspecto no puede pasarse por alto.

Por lo tanto, fue necesario aceptar que la idea de las reuniones abiertas y de las oportunidades de participación en la adopción de decisiones de todas las partes interesadas tiene importantes inconvenientes. Si bien esto aún podría funcionar bien en comunidades pequeñas, ya no será práctico llevarlo a cabo en grandes ciudades o a nivel nacional. Resultó también que los referéndums, que en Polonia pueden celebrarse tanto a nivel local como estatal, cuentan con inconvenientes significativos. A pesar de que todo el mundo puede participar en ellos, lo que sin duda es una ventaja, no ofrecen suficientes oportunidades para familiarizarse con el tema; el aspecto educativo es, en el caso de los referéndums, limitado, aunque es posible intentar mejorarlo. Aunque incluso si se proporciona material educativo, sigue faltando un debate adecuado. Y para la calidad de las decisiones tomadas, tanto la educación como la discusión son aspectos muy adecuados.

Todo ello ha llevado a la conclusión de que, simplemente, lo mejor sería establecer un grupo representativo con una composición permanente y claramente definida, para el que se prepararía un programa educativo, con ponencias de expertos, organizaciones no gubernamentales, etc. Estos son los principios sobre los que se asientan los paneles ciudadanos y la democracia deliberativa, es decir, aquellos basados en la discusión y consideración de un tema desde distintas partes.

Aunque para organizar el primer panel a nivel local, cuyo resultado podría ser considerado como vinculante, ha pasado algún tiempo. Al principio, una organización no gubernamental organizó un panel ciudadano en Gdańsk, en el que participé como coordinador, pero el ayuntamiento no se implicó con él. Sin embargo, fue una oportunidad para obtener experiencia para el futuro y para crear el primer programa de software que apoyaba el sorteo. La inspiración directa sobre la forma de diseñar el transcurso del panel ciudadano fueron para mí los paneles ciudadanos organizados por la newDemocracy Foundation de Australia. Incluso llegamos a organizar en Varsovia un taller sobre paneles ciudadanos, durante el cual Lyn Carson de la newDemocracy Foundation expuso a través de Skype sus experiencias en Australia.

Y después llegó la inundación de Gdańsk. El ayuntamiento se había estado preparando para las lluvias torrenciales durante varios años, pero en 2016, cuando realmente comenzó a llover, parte de Gdańsk se inundó de nuevo. En ese momento leí un comentario realizado por uno de los funcionarios de la ciudad, en el que exponía que para el nivel de precipitaciones que tuvo lugar este verano, nadie podía diseñar (en el sentido de: preparar) depósitos tan grandes para retener el agua de lluvia, sistemas de canalización adecuados etc. “¿Pero cómo es eso posible?” – pensé. ¿No se ha tenido en cuenta que el clima está cambiando y que uno de los efectos previstos en nuestra región es que sufriremos precipitaciones más extremas? Comencé a profundizar en el tema y escribí un artículo sobre ello. De la discusión en Facebook tras la publicación del texto se llegó a la conclusión de que, si Gdańsk estaba realmente bien preparada para las lluvias torrenciales, valdría la pena involucrar a sus propios habitantes en los preparativos, ya que esto les permitiría

hacer más de lo que se había hecho hasta ahora. Esto fue un impulso para escribir un correo electrónico al alcalde de Gdańsk y ofrecerle una reunión y la organización de un panel ciudadano sobre el tema.



Poco tiempo después, recibimos la respuesta del ayuntamiento y junto a Łukasz Pancewicz, un urbanista, nos dispusimos a acudir a una reunión con el alcalde de Gdańsk, Paweł Adamowicz. El alcalde aceptó organizar un panel ciudadano al mismo comienzo de la reunión. Aunque seguía restando otro asunto clave: los resultados del panel debían tener carácter vinculante, ya que era la única forma de tratar en serio todo el proceso y aumentar la participación de todos los involucrados, desde

los panelistas hasta los expertos y funcionarios. El alcalde no lo pensó demasiado, quizás le llevara dos segundos, y tras ello aceptó la suposición de que el resultado del panel sería vinculante para él si el apoyo de los panelistas a la recomendación fuera de al menos el 80 por ciento. Gracias a ello, el panel ciudadano en Gdańsk ya no era tan solo una consulta pública, sino una democracia deliberativa en la práctica. Y así es como comenzó. Se organizó el primer panel en Gdańsk, luego vino el segundo, el tercero y, posteriormente, inspirado por estas experiencias, la decisión de la ciudad de Lublin de organizar un panel, cuyo objetivo fuera mejorar la calidad del aire.

Cada panel es una oportunidad para mejorar la metodología, desde el transcurso del debate y la parte de integración, hasta la mejora de los programas de sorteo. Aunque, tras cada actualización de software parecía que ya estaba listo y que no se necesitarían más mejoras, tras la realización del sorteo, resultaba que todavía se podía mejorar.

La forma detallada de organización de los paneles ciudadanos es lo más abierta posible

y cabe esperar que en el futuro surjan nuevas soluciones. Aunque se han aclarado sus supuestos básicos: el grupo de panelistas debería sortearse y ser representativo desde un punto de vista demográfico, la organización la lleva a cabo una serie de coordinadores independientes que preparan el programa, se garantiza la posibilidad de presentar todas las perspectivas, unas buenas condiciones para la deliberación y las recomendaciones del panel influyen en las decisiones tomadas. Esta última cuestión podría algún día ser incluida en la legislación, y los resultados del panel serían entonces tan vinculantes como los resultados de un referéndum. Este sería un gran paso adelante en la mejora de la democracia.

La simple organización del panel es un placer. La simple organización del panel es un placer. Es, en cierto modo, una forma de celebrar la democracia, una oportunidad para profundizar en un tema, reunirse con los ciudadanos y para la creatividad. La experiencia de multitud de países de todo el mundo: Polonia, Canadá, Australia, Estados Unidos, Alemania, Austria, Irlanda, Bélgica ha demostrado que esto funciona y que esta forma de democracia tiene resultados en la práctica. Por lo tanto, espero que esta guía sea útil para organizar paneles, tanto a nivel local como nacional, y que proporcione a todos una gran satisfacción, sea una ocasión que permita conocerse a la gente y hacer algo bueno para las comunidades locales y del planeta.

Por último, un pequeño secreto: ¿qué hay que hacer para que el panel ciudadano tenga éxito? El punto de partida debe asumir la creencia de que las personas son buenas por naturaleza y son capaces de tomar decisiones sabias.

Marcin Gerwin
Sopot, 2018



1. Una democracia que funciona

Imagínate un grupo de personas de distintas edades que se reúne para resolver un asunto importante para una ciudad, un país o la Unión Europea. Este grupo no ha sido elegido en ningunas elecciones, sino por sorteo. Se ha hecho de tal forma que su estructura refleje las características demográficas básicas de la ciudad o del país. Se ha tenido en cuenta su edad, género, domicilio y nivel educativo. En un panel ciudadano a nivel estatal también habría que tener en cuenta una división entre el mundo rural y el urbano. Gracias a ello podremos contar con una representación de la ciudad o del país.

Este grupo no tiene por qué ser numeroso. Puede contar con 50 o 100 personas. Podría ser mayor si es tema del panel trata, por ejemplo, sobre cambios en la constitución. Su tamaño depende del tamaño de la ciudad o del país, así como de sus capacidades organizativas. Es importante que sea percibido como representativo, que inspire confianza y que tenga en cuenta la diversidad de perspectivas y experiencias vitales.

Durante los siguientes días, este grupo asistirá a ponencias de expertos, representantes del gobierno local, organizaciones no gubernamentales y otros grupos relacionados con el tema. Sus miembros leerán los análisis de los expertos, así como los distintos comentarios enviados por otros habitantes que no hayan sido sorteados para el panel. Su papel es estudiar el tema en profundidad y considerar qué soluciones son las más beneficiosas desde el punto de vista del bien común.

En Polonia, este grupo se conoce como panel ciudadano (panel obywatelski). Funciona como el jurado de una corte de los

Estados Unidos, que escucha las opiniones de diferentes personas y determina en que consiste el bien común de la comunidad local o del país en cada caso en particular. Los paneles ciudadanos se organizan bajo diferentes formas y con diferentes nombres en países como Australia (*citizens' assembly*), Canadá, Irlanda, y últimamente también en Polonia.

Pueden organizarse paneles ciudadanos sobre casi cualquier tema. En este caso, la principal limitación es el tiempo necesario para la parte educativa y para familiarizarse con la información necesaria para tomar una decisión consciente. Un panel de corta duración podría dividirse en cuatro sábados: dos días para la parte educativa y dos días para la deliberación, si el asunto fuera sencillo, aunque, si fuera necesario, podrían organizarse varias reuniones y, en total, podría extenderse durante un periodo de incluso dos años. Todo depende del tema. Aunque por definición, este método se caracteriza por una deliberación a largo plazo.

¿Qué se consigue con ello? Sobre todo, una gran calidad en las decisiones tomadas. En ello influyen varios aspectos. Las/los panelistas se sortean en lugar de ser elegidos o nombrados por alguien, para que puedan ser independientes en sus opiniones. En Polonia se sortean tanto las personas que reciben la invitación como el grupo final. Sólo podrán presentar su candidatura las personas que hayan sido invitadas a participar en el panel. Como no hay elecciones, no hay competencia política entre las/los panelistas: pensar en desarrollar una campaña electoral es completamente inútil. De esta forma pueden concentrarse en lo que hace el panel y no tienen que preocuparse por si alguien cambia de opinión, por si no será elegido de nuevo para el panel, perderá su posición en su grupo o a los ojos de sus electores. Los mecanismos psicológicos relacionados con las elecciones no aparecen en absoluto en el panel; no hay nada que pueda

provocarlos. La democracia deliberativa simplemente funciona de otra forma.

Antes de proceder a la votación, los panelistas se familiarizarán con la mayor atención posible con un asunto concreto. Adquieren un conocimiento que pueden no haber tenido antes de comenzar el panel. Se parte del supuesto de que los expertos y expertas presentan a los panelistas el espectro más amplio posible de perspectivas y soluciones de un asunto determinado. A su vez, en la parte destinada a las ponencias de las distintas partes, se invita a los representantes de organizaciones no gubernamentales e instituciones a presentar sus posiciones sobre las mismas reglas: tienen el mismo tiempo para los discursos y se sortea su orden. El objetivo es garantizar la igualdad de oportunidades en la presentación de las diferentes opciones. Cada organización también puede enviar cualquier cantidad de material educativo adicional. Como señaló una concejala de Łódź, observadora del panel ciudadano de Gdańsk, que se ocupaba de la mejora de la preparación de la ciudad frente a las lluvias torrenciales, como concejala nunca había recibido un paquete tan amplio de información para poder tomar decisiones.

El hecho mismo de que el espectro de posibles soluciones sea lo más completo posible, implica que la calidad de la decisión del panel puede ser mayor de lo que hubiera sido sin el panel. Ocurre que, cuando se organiza un panel, puede invitarse a expertos o expertas que quedarían fuera del procedimiento normal de toma de decisiones de una autoridad o gobierno. Y son sus propuestas las que pueden contar con un mayor apoyo de los panelistas y las que resultan más beneficiosas desde la perspectiva del bien común.

Los panelistas piensan en lo que será más beneficioso para ellos como habitantes, no desde la perspectiva de las próximas

elecciones, sino desde la perspectiva de toda su vida, así como de las vidas de sus hijos y nietos. Este fue el enfoque adoptado por los panelistas de Gdańsk cuando decidieron qué hacer para mejorar la calidad del aire de la ciudad. Pensaban en una perspectiva a largo plazo, no sólo en ellos mismos, sino también en sus hijos. De ahí que decidieran adoptar medidas muy enérgicas para mejorar la calidad del aire, como la prohibición total de quemar carbón en las estufas domésticas. No tenían que preguntarse qué diría el director del departamento o el alcalde sobre si ganarían o perderían a los ojos de los votantes. Ellos son los votantes y son ellos los que dan trabajo al director del departamento y al alcalde. Toman decisiones desde una posición de supremacía como es la de la democracia de la gente común. En Polonia, tenemos esta supremacía de la sociedad garantizada en la constitución, en su artículo 4.

También es importante que al organizar el panel se preste una gran atención en crear un ambiente positivo, para que haya buenas condiciones para el debate y una auténtica reflexión sobre cuáles son las mejores soluciones. Al mismo tiempo, queda garantizada la transparencia del proceso: los discursos de los expertos y de las distintas partes de la parte educativa se transmiten en directo a través de internet y se graban, de forma que se sepa quién propone qué. Por otro lado, el aspecto de la universalidad se garantiza de forma que todos los habitantes interesados puedan enviar a los panelistas sus comentarios y reflexiones.





2. Preparativos antes del panel

Sería ideal, que las recomendaciones del panel ciudadano sobre una cuestión dada fueran tratadas como vinculantes y entrarán en vigor. Por lo tanto, el alcalde o los concejales deben tomar una decisión sobre esta cuestión desde el principio. El panel ciudadano puede celebrarse como una consulta pública, en cuyo caso se obtendrá una opinión pública sobre lo que se espera sobre un tema determinado. Aunque la implicación tanto de panelistas, expertos, autoridades y organizaciones será mayor si se sabe de antemano que lo que se decida se pondrá en práctica.

El carácter vinculante de las decisiones tomadas por el panel no requiere de ningún cambio en la ley; puede hacerse de manera informal. Basta con que el alcalde o el consejo municipal declare que se respetarán las decisiones del panel. Sobre estos principios se basa el presupuesto ciudadano en Polonia. Por supuesto, que sería ideal emprender un cambio en la ley y si fuera posible, valdría la pena hacerlo. Aunque se puede empezar con la declaración.

En Gdańsk se asumió que serían vinculantes aquellas recomendaciones que contaran con el apoyo de un 80 por ciento de los panelistas. Si el apoyo a una propuesta es inferior, entonces se trata como una sugerencia que el alcalde puede o no tener en cuenta. El nivel del 80% fue adoptado como un consenso casi total, una supermayoría, algo que un grupo de ciudadanos considera como evidente. Este elevado umbral de apoyo garantiza la comodidad de no ser algo casual, sino que el apoyo a una propuesta es realmente muy elevado.

Si en una ciudad determinada ya se han adoptado reglamentos de consultas públicas (en Polonia lo adopta el ayuntamiento), el panel ciudadano debe figurar como una de las formas de consulta pública.

Al organizar el primer panel a nivel local, vale la pena organizar talleres para funcionarios y organizaciones no gubernamentales (por separado), presentarles su funcionamiento, disipar sus dudas y crear un ambiente positivo alrededor del panel. El enfoque ideal de la autoridad local hacia el panel debe ser el siguiente: “Estimados habitantes, queremos saber cuáles son sus necesidades y expectativas en este asunto. Hasta ahora hemos estado haciendo esto y aquello, ¿pero quizás necesitéis algo más o algo distinto? Estamos abiertos a sus recomendaciones, porque nuestro cometido es actuar por su bien”. Entonces funcionará.

Algo que vale la pena señalar desde el principio es que las recomendaciones del panel pueden diferir de lo que se indica en las encuestas de opinión o en las consultas públicas abiertas. Esto se debe al hecho de que los panelistas toman sus decisiones en base a su conocimiento y deliberación. Su postura en un caso dado puede cambiar de forma significativa al final, en relación a lo que pensaban al principio de la celebración del panel. Al menos así lo demuestran los distintos estudios llevados a cabo por James Fishkin, al organizar sondeos deliberativos. Por ejemplo, en 2011, los participantes en un sondeo deliberativo celebrado en Corea del Sur opinaban al principio que no había necesidad de continuar la asistencia humanitaria a Corea del Norte, independientemente de la amenaza de las armas nucleares (43%), pero tras la deliberación cambiaron de opinión y el 78% de los panelistas estaban a favor de continuar la asistencia. Por eso es tan importante contar un desarrollo transparente de la parte educativa del panel, para que todos puedan ver

sobre qué base se ha tomado la decisión. Las recomendaciones también pueden ser diferentes de las acciones emprendidas por el ayuntamiento o el consejo municipal hasta la fecha, por lo que una actitud abierta a los cambios por parte del ayuntamiento y de los concejales es muy recomendable.

Una de las cuestiones clave que influye en el éxito del panel es la confianza del ayuntamiento en la capacidad de sus habitantes para tomar decisiones sensatas y beneficiosas para la comunidad, incluso en cuestiones muy complicadas y técnicas. Los funcionarios pueden haber sufrido experiencias negativas en consultas públicas previas y temen que las reuniones del panel se desarrollen como se ha hecho hasta el momento: por ejemplo, pueden ser tormentosas y los habitantes pueden no tener un conocimiento suficiente sobre el tema. Sin embargo, el panel ciudadano cuenta con una dinámica completamente distinta de las consultas públicas abiertas, especialmente cuando están bien organizadas. Los habitantes son los que toman las decisiones, se aseguran de que se conozcan y se sientan bien en las reuniones, y se establecen las reglas de la discusión.

Los facilitadores juegan un papel extremadamente importante a la hora de establecer el tono de las reuniones. Si las/los panelistas sienten que son tratados con respeto, que los coordinadores y el ayuntamiento toman en serio al panel, que todo el proceso es algo importante, estimulará su actitud positiva hacia el panel y se traducirá en una mayor implicación.

Para todos los grupos de personas que participan en el panel – para los panelistas, los habitantes, las partes, los expertos y el equipo de supervisión, es aconsejable preparar guías por separado, en las que se presente en detalle su papel.



3. Elección del tema

Al organizar un panel ciudadano a nivel local, se puede abordar, por definición, cualquier asunto que sea competencia del alcalde o del consejo municipal. El panel puede abordar temas particularmente controvertidos o difíciles por alguna razón. Además, la organización del panel puede combinarse con una serie de trabajos sobre estrategias municipales, en cuyo caso pueden dejarse para el final los temas más controvertidos y pedir a los panelistas su resolución. Aunque no tienen por qué ser únicamente cuestiones controvertidas. El panel puede ser tratado como una forma normal de la toma de decisiones en una ciudad o un país. Se trata simplemente de que, cuando el asunto es relativamente obvio, no hay necesidad de organizar un panel, y esa es la razón por la que los temas que representan un desafío por alguna razón son los más adecuados para el panel.

Lo que es realmente importante es que el tema se presente de forma clara y precisa, y que su alcance sea lo suficientemente limitado, como para poder discutirlo todo con calma en la parte educativa. Por ejemplo, al organizar el primer panel ciudadano de Gdańsk sobre la preparación de la ciudad para las lluvias torrenciales, identificamos una docena de temas, de los cuales sólo tres fueron finalmente seleccionados. A cada uno de ellos se le dedicó un sábado. Podría haber habido más temas, pero entonces el panel debería haber sido más largo para que todo pudiera ser discutido y presentado en profundidad.

Por definición, el tema del panel debería concernir a toda la comunidad, no sólo a una parte de ella. Por ejemplo, si una cuestión determinada concierne exclusivamente al grupo

de personas mayores o jóvenes de escuela secundaria, sería mejor organizar talleres con representantes de dichos grupos y de esta forma elaborar soluciones. Aunque en este caso hay que demostrar sensibilidad: a veces, un nuevo programa, que concierne a un grupo reducido de habitantes, puede ser polémico e, incluso, debido al hecho de que se financiará con cargo al presupuesto de la ciudad (es decir, con el dinero de todos los habitantes), convertirse en objeto de un panel para determinar si existe el consentimiento de la comunidad para su desarrollo.

Veamos también la propuesta de construcción de una urbanización dentro de un parque, ¿concierne exclusivamente a los residentes del distrito más cercano o a toda la ciudad? Eso depende. Si es un parque que visitan habitantes de toda la ciudad, habría que invitar a participar en el panel a residentes de todos los distritos. Aunque si se trata de un parque pequeño en el que únicamente salen a pasear los residentes de las inmediaciones, el panel puede organizarse a nivel de distrito.

Por otro lado, ¿podría proponerse como tema de un panel ciudadano a nivel estatal, la introducción de cambios en la ley de caza, teniendo en cuenta que los cazadores son sólo una pequeña parte de la sociedad? Podría ser, ya que el bienestar de los animales salvajes es algo que podría considerarse como objeto de interés de toda la sociedad. Del mismo modo, el hecho de la creación de un parque nacional podría no ser un asunto puramente local, si bien aquí el bien de la comunidad local es, por supuesto, de fundamental importancia. No obstante, a mi juicio, el cuidado de un valioso espacio natural, en términos de flora y fauna, es algo que sobrepasa la mera dimensión local. De ahí la definición general de “nacional” para este tipo de parques.

El tema del panel puede presentarse en forma de pregunta, por ejemplo “¿Cómo fomentar el uso de fuentes de energía

renovables en nuestra ciudad?”, o en forma de problema a resolver. Podría ser algo así: “Los habitantes indican que no hay suficientes plazas de aparcamiento en el centro de la ciudad. En este caso, ¿cuál sería la mejor solución?”. O: “Cuando llega la sequía estival los recursos hídricos de nuestra ciudad son escasos. ¿Qué podríamos hacer al respecto?”¹.



¿Quién puede presentar un tema para el panel ciudadano? La propuesta del tema debería venir del alcalde, del consejo municipal o de un grupo de habitantes, por ejemplo, recogiendo un número suficiente de firmas. En Gdańsk, esta posibilidad está prevista en la legislación local, y bajo la simple solicitud de su organización, se requieren 1.000 firmas (para unos 350.000 habitantes mayores de edad), mientras que cuando se recogen

¹ A la hora de confeccionar las preguntas para el panel ciudadano puede ser útil la publicación “Framing the Remit” de Lyn Carson, disponible en la página web de la newDemocracy Foundation (en la pestaña “Research Notes”): www.newdemocracy.com.au.

5.000 firmas, es obligatoria su celebración. Por tanto, es una poderosa herramienta en manos de los habitantes. También podría organizarse un panel ciudadano a finales de año para debatir los temas de los paneles del próximo año.

¿A nivel local también se puede hablar de aquellos asuntos que se deciden en el ámbito parlamentario? Se puede, aunque debería quedar claro que sucederá después con las recomendaciones. Por ejemplo, el alcalde puede presentarlos al ministro o a los diputados pertinentes, sin garantizar su aprobación, ya que esto queda fuera de su competencia.



4. Duración del panel

La experiencia de Polonia muestra que el tiempo necesario para preparar un panel a nivel local es de al menos dos o tres meses antes de la primera reunión del panel. Estos preparativos consisten, entre otras cosas, en la actualización del sistema de sorteo, el anuncio formal del panel, la elección de facilitadores, la distribución de las cartas, etc. Puede ocurrir que este período sea incluso más prolongado que el tiempo durante el cual se reunirá el panel.

El número de reuniones del panel depende del tema. Dependiendo de cuántas cosas haya que discutir, la parte educativa del panel puede durar dos a tres sábados o más. Si el panel se organiza a nivel regional o nacional, merecerá la pena aprovechar todo el fin de semana debido al tiempo que deben dedicar los panelistas a los desplazamientos. También merece la pena asegurarse

de que los panelistas tengan tiempo para asimilar lo que han aprendido, garantizando unos descansos lo suficientemente largos entre reuniones. No es una buena idea acortar el proceso con el único motivo de terminar antes. Normalmente no hay necesidad de apresurarse, a menos que el asunto sea realmente urgente.

A su vez, la parte designada para la toma de decisiones debe ser de al menos dos sábados. Vale la pena estar preparado para el hecho de que puedan ser necesarias más reuniones, algo que deberían decidir los propios panelistas. Esto debería reflejarse en el presupuesto del panel.



5. Equipo organizador

En Gdańsk, se desarrolló un “modelo mixto” en la organización del panel, es decir, parte de los preparativos corrieron a cargo del ayuntamiento y otra parte (la mayoría) por parte de coordinadores independientes. Por ejemplo, los asuntos relacionados con el registro de los votantes y la preparación de las invitaciones son responsabilidad del ayuntamiento, de forma que los datos personales de los habitantes no tengan que salir al exterior. En la práctica, por parte del ayuntamiento pueden participar unas dos o tres personas en la preparación del panel.

La dirección del panel por parte de coordinadores independientes simplemente garantiza una mayor credibilidad al panel, especialmente en lo que respecta al diseño de los programas y la invitación de los expertos. Sin embargo, no es una buena idea dejar la organización del panel en manos del ayuntamiento, sobre

todo porque el poder municipal es parte en este proceso y puede estar involucrado en actividades relacionadas con el tema del panel, ya puede contar con algunas estrategias, planes u opiniones sobre lo que es beneficioso y lo que vale la pena introducir. Todo ello hace que no sea neutral. Por supuesto, el ayuntamiento debería contar con la posibilidad de proponer expertos para invitar a un panel e hilos temáticos, aunque no decidir sobre su elección o la forma del programa. El ayuntamiento podrá influir en el programa dentro del equipo de seguimiento, en las mismas condiciones que el resto de los miembros.

Para coordinar el panel vale la pena invitar a personas que “tienen mano para la participación”. El respeto por los habitantes, una actitud positiva hacia la gente y una buena comprensión de la democracia son importantes a la hora de enfocar la organización del panel. El papel del coordinador del panel se asemeja un poco al del gerente de un restaurante, que se encarga de que los invitados estén satisfechos; el objetivo es proporcionar a los



panelistas un conocimiento lo más completo posible sobre el panel, unas buenas condiciones para la conversación, los mejores expertos, una respuesta eficaz a los correos electrónicos, etc. Una persona que tiene mano para la participación se conoce por el hecho de que para ella este enfoque es natural, no requiere de esfuerzos y le proporciona una gran satisfacción.

Al organizar un panel no sólo se trata de garantizar el bienestar de los panelistas (lo que es importante), sino además crear unas condiciones que puedan poner en marcha la sabiduría interna del grupo. El objetivo es sacar lo mejor de cada una de las personas. Los coordinadores pueden ser dos, tres o más, dependiendo de la situación. Al menos una de estas personas debe ser de la ciudad donde se organiza el panel para poder asistir en persona a cada una de las reuniones y contar con un buen conocimiento de la situación local.

El reparto de tareas puede ser el siguiente:

Ayuntamiento:

- preparación del censo electoral por circunscripción,
- preparación de la página web del panel,
- impresión y envío de las invitaciones,
- registro de las solicitudes por teléfono de personas interesadas,
- primer contacto con los panelistas sorteados,
- impresión de materiales educativos (si es posible hacerlo en el ayuntamiento),
- preparación de los contratos de los panelistas y expertos y de los pagos.

Coordinadores:

- preparación de las normas detalladas de funcionamiento del panel,
- organización y preparación de la sala,
- realización de los sorteos,
- preparación de la campaña de promoción,
- organización de la transmisión online,
- publicación de información actualizada en la página web del panel,
- contacto continuo con los panelistas (envío de información),
- elaboración del programa del panel: parte educativa y forma de elaborar las recomendaciones,
- contacto con los expertos y las partes,
- organización del catering,
- elección de facilitadores y colaboración con ellos,
- coordinación del desarrollo del panel,
- preparación y desarrollo de las votaciones,
- preparación del informe del panel.

A fin de garantizar la transparencia y la corrección del desarrollo del panel, también es importante nombrar un equipo que supervise la labor de los coordinadores. Aquí se trata, por ejemplo, de garantizar que el programa cumpla con los estándares del panel, p.ej., que todas las partes estén representadas en las ponencias de los expertos. El equipo de supervisión a nivel local puede incluir representantes del ayuntamiento, del consejo municipal y de organizaciones no gubernamentales (si fuera posible, también pueden ser personas que han participado anteriormente en paneles como panelistas). Su tamaño propuesto es de 7-15 personas.



6. Tamaño del panel

A la hora de organizar un panel ciudadano a nivel local, sugeriría que el número de panelistas sea de al menos 50. El objetivo de ello es asegurar que el grupo seleccionado al azar tenga suficiente diversidad de votos y perspectivas. Dependiendo del tamaño de la ciudad, obviamente, el número de panelistas puede ser mayor, por ejemplo, en Varsovia ya puede contar con 80, 100 o más personas. El grupo debería ser lo suficientemente grande como para ser percibido por los habitantes, concejales y funcionarios como creíble y suficientemente representativo.

¿Por qué un panel pequeño de, por ejemplo, 25 personas no es una buena idea? Porque un grupo pequeño representa un número reducido de perspectivas. Por ejemplo, durante un panel ciudadano celebrado en Lublin dividimos todo el panel (unas 70 personas) en cuatro grupos de unas 16 personas y se discutieron los mismos en ambos grupos. Resultó que cada uno de los grupos llegó a conclusiones muy diferentes. Había algunos puntos en común, pero no tantos como cabría esperar. No fue hasta que las conclusiones de los pequeños grupos se pusieran en común con todo el panel cuando se consiguió el efecto deseado. Esto demuestra lo importante que es el tamaño del grupo. Cuanto más grande sea, mayores perspectivas habrá, y esto se traducirá en la calidad de la recomendación.

En caso de grupos muy grandes, de 500 o 1000 personas, aparecen una serie de retos organizativos, como garantizar el turno de palabra de todos los interesados en el debate. Además, el coste de la organización de las reuniones también es mayor, lo que tiene importancia si los paneles deben organizarse con

frecuencia y regularidad. Aunque un gran número de panelistas está justificado cuando se discuten cuestiones fundamentales como cambios constitucionales. Esto aumenta la credibilidad del panel.

Debido a que durante el panel algunas personas pueden renunciar o por alguna razón no poder continuar participando en las reuniones del panel, vale la pena sortear al mismo tiempo a personas que tengan carácter de sustitutos. Una cifra segura es el 20% de la composición básica, teniendo también en cuenta los criterios demográficos básicos.



7. Composición ideal del panel

El panel ciudadano debe ser representativo desde el punto de vista demográfico. ¿Qué criterios elegir? Al preparar los paneles en Polonia, a nivel local utilizamos cuatro criterios básicos: género, grupo de edad, distrito y nivel educativo.

En otros países pueden aparecer otros criterios como, por ejemplo, el grupo étnico. La primera sensación sobre la composición del panel debería ser que “son personas como nosotros”. El segundo criterio basado en la sensación es que la composición ha sido elegida correctamente (ing. *it feels right*). A la hora de organizar un panel a nivel nacional, vale la pena tener en cuenta la división entre habitantes de grandes ciudades, pueblos pequeños y aldeas. ¿Y qué ocurre con el criterio económico? Nuestra experiencia en Polonia nos demuestra que, cuando se tienen en cuenta los cuatro criterios básicos y se realiza el sorteo, basta con garantizar que el panel

está formado por personas con diferentes ingresos. Por lo tanto, creemos que no es necesario reflejar con precisión el nivel de ingresos de la comunidad, sino que es suficiente con diferenciarlo.

En Polonia, los datos sobre el género de la población, la edad y el distrito en el que vive están disponibles en el censo electoral. La fecha exacta de nacimiento y el género se incluyen en el número PESEL. A su vez, el domicilio indica el distrito. Sobre esta base se sabe cuántas personas viven en cada uno de los distritos y cuál es la estructura de edad y género de la ciudad. Hemos adoptado una división en cuatro grupos de edad (en años):

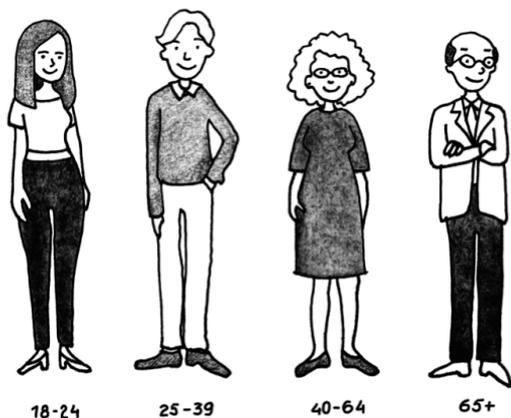
- a) 18–24,
- b) 25–39,
- c) 40–64,
- d) 65+.

Aunque puede haber más grupos de edad, por ejemplo, cada 10 años. Cuanto más pequeño sea el grupo de edad, menor es el número de personas que reciben invitaciones. Y esto se traduce en la cantidad de personas que potencialmente pueden registrarse para participar en el panel ciudadano.

La información relativa al nivel educativo se toma del Censo Nacional. Basándonos en estos datos, es posible crear una composición ideal del panel en términos demográficos; esto es un reflejo proporcional de la estructura demográfica de la ciudad en un grupo más pequeño.

Por tanto, se necesita una forma de determinar cuántos panelistas procederán de cada uno de los distritos. Aquí la premisa básica es que el número de habitantes de un distrito dado debe reflejarse en la composición del panel, en referencia al principio: una persona, un voto. Si los distritos de la ciudad

presentan una escasa diferencia en términos de población, esto puede reflejarse de forma precisa en la composición del panel. Aunque, ¿qué ocurre si existen grandes diferencias, como es el caso de Gdańsk, donde el distrito más pequeño tiene poco más de mil habitantes y el más grande cuenta con más de 39.000? A todo ello hay que añadir un total de 34 distritos. Si las proporciones tuvieran que ser exactas, el panel tendría que ser enorme y contar con varios centenares de personas, y tan sólo del distrito de Chełm procederían unas 39 personas. De ahí que se buscara una forma de reducir estas diferencias de tamaño. Obviamente, esto supone en la práctica una mayor representación de los habitantes de los barrios pequeños (en proporción al número de habitantes). Aunque si la composición del panel debe contar con unas 60 personas y debe reflejar todos los distritos, entonces no hay otra opción y el número de panelistas de los distritos grandes debe reducirse. ¿Cómo hacerlo?



La composición ideal del panel en Gdańsk, teniendo en cuenta criterios de género, edad y nivel educativo, puede tener el siguiente aspecto:

Tabla 1

CRITERIOS		ESTRUCTURA	NÚMERO DE PANELISTAS
GÉNERO	EDAD		
Mujer	18-24	3,4%	2
Mujer	25-39	14,3%	8
Mujer	40-64	21,2%	12
Mujer	65+	15,5%	9
Hombre	18-24	3,4%	2
Hombre	25-39	13,4%	7
Hombre	40-64	18,6%	10
Hombre	65+	10,3%	6
NIVEL EDUCATIVO			
Primaria, primer ciclo de secundaria finalizado y no finalizado, sin educación escolar		12,8%	7
Formación profesional principal, secundaria y postsecundaria		57,1%	32
Superior		30,1%	17
			56

¿Y qué hay de la división en distritos? ¿Cuántos panelistas corresponderán a cada distrito? Observando la estructura demográfica en 5 distritos como ejemplo de Gdańsk (cuenta con 34 de ellos en total), puede verse lo diferentes que son en tamaño – tabla 2.

Número de habitantes en cinco distritos tomados como ejemplo de Gdańsk: tabla 2

DISTRITO	NÚMERO DE HABITANTES
Aniolki	3765
Brętowo	6084
Brzeźno	10323
Chelm	39211
Jasień	11171

En colaboración con un conocido que es matemático de la Universidad de Gdańsk, Nikodem Mrozek, desarrollamos un método para las necesidades del panel, que es una variante del método Penrose, también llamado método de la raíz cuadrada. Para calcular el número de panelistas puede utilizarse un grado de potencia de $2/3$ (o $0,8$) de la población de un distrito dado. Se ha elegido este exponente superior, en contraste con el coeficiente clásico de $1/2$, para garantizar la máxima cantidad posible, y por lo tanto más proporcional, de panelistas de distritos grandes. Esto se hace de la siguiente forma:

1. elevamos la cantidad de habitantes de cada uno de los distritos a una potencia de $2/3$ (o $0,8$),
2. calculamos la suma de todas estas cantidades,

3. calculamos el cociente de los resultados obtenidos en el primer punto y la suma calculada,
4. para los distritos subsiguientes, multiplicamos cada uno de los cocientes por la cantidad objetivo de panelistas y redondeamos.

En la práctica, esto es más fácil de lo que cabría pensar según la descripción, ya que sólo hay que utilizar una tabla de Excel ya preparada. En la tabla 3 se muestra un ejemplo de este método para determinar la cantidad de panelistas para cada uno de los distritos de Varsovia.

La composición ideal del panel también incluye a aquellas personas que participan como panelistas de reserva. Como no se sabe si habrá que sustituir a alguien y a quién concretamente, cabe suponer que su composición se basará en los mismos criterios demográficos que los de la composición del panel en su conjunto.

Cantidad de panelistas para cada uno de los distritos de Varsovia: tabla 3

Nombre del distrito	Número de habitantes mayores de 18 años	Porcentaje de la población total	Raíz cuadrada	División entre la suma de las raíces cuadradas	Número de panelistas	
		Cálculo para el distrito de Bemowo (fila 2 en Excel)	=B2/B20	=POTENCIA (B2;C9)	=E2/E20	=REDON-DEAR (F2*C5;0)
A	B	C	D	E	F	
Bemowo	92193		6,93%	1891,039695	0,066871125	7
Białołęka	79867		6,00%	1720,134733	0,060827567	6
Bielany	103550	Cantidad objetivo	7,78%	2041,733564	0,072199975	7
Mokotów	168939	100	12,70%	2820,341817	0,099733194	10
Ochota	63320		4,76%	1475,764293	0,052186117	5
Praga-Południe	140115		10,53%	2492,756495	0,088149091	9
Praga-Północ	49402	Potencia	3,71%	1252,770132	0,044300576	4
Rembertów	17909	0,66 (C9)	1,35%	641,2495629	0,022675928	2
Śródmieście	89216		6,71%	1850,513312	0,065438027	7
Targówek	96639		7,27%	1950,745447	0,068982445	7
Ursus	42034		3,16%	1126,098747	0,03982121	4
Ursynów	111291		8,37%	2141,231529	0,075718432	8
Wawer	56414		4,24%	1367,462263	0,04835633	5
Wesoła	17776		1,34%	638,1025313	0,022564642	2
Wilanów	24588		1,85%	790,4552985	0,027952155	3
Włochy	30560		2,30%	912,4334767	0,032265559	3
Wola	106597		8,01%	2081,189798	0,073595231	7
Żoliborz	39723		2,99%	1084,845137	0,038362396	4
Total	1330133			28278,86783		100



8. Perfil individual

Dado que la composición del panel ciudadano se elige por sorteo, ¿cómo sabemos si las personas elegidas cumplen los criterios establecidos? Para que esto sea posible, se crean perfiles demográficos individuales de todos los panelistas que conformarán el panel. Un perfil individual es, por ejemplo, el de Gdańsk:

- distrito – Osowa,
- género – hombre,
- grupo de edad – 25–39 años,
- nivel educativo – superior.

Si el panel está conformado por 56 personas, también habrá 56 perfiles individuales. Los criterios demográficos que se incluirán en un perfil determinado se determinarán por sorteo. Debido a que el censo electoral no contiene información sobre el nivel educativo de cada uno de los habitantes, al principio basta con trazar perfiles, que tengan en cuenta únicamente los criterios demográficos que figuran en el censo: género, edad y distrito.

El sorteo de los perfiles individuales es de suma importancia, ya que implica que únicamente una parte de los habitantes de cada uno de los distritos tendrá la oportunidad de recibir una invitación para participar en el panel. Por ello, debería transmitirse en directo a través de internet (p. ej., a través de medios sociales) para garantizar una transparencia absoluta. En la práctica solo lleva un momento, ya que, si se prepara bien una tabla en Excel, para proceder al sorteo tan sólo hace falta un clic en la página web Random.org (se asignan los números sorteados de los distritos

a conjuntos con el resto de criterios). En la tabla 4 se muestra un ejemplo de perfil individual en Gdańsk.

En este ejemplo de Gdańsk, para el distrito de Nowy Port sólo corresponde un panelista.

Como se ha sorteado una mujer de entre 18 y 24 años, sólo se enviarán invitaciones a las mujeres que cumplan estos criterios demográficos.

Ejemplo de perfil individual en Gdańsk (sin nivel de estudios): tabla 4

Nº	GRUPO	GÉNERO	EDAD	DISTRITO
1	Principal	Mujer	18–24	Nowy Port
2	Principal	Mujer	18–24	Przymorze Wielkie
3	Principal	Mujer	25–39	Letnica
4	Principal	Mujer	25–39	Przeróbka
5	Principal	Mujer	25–39	Stogi
6	Principal	Mujer	25–39	Śródmieście
7	Principal	Mujer	25–39	Śródmieście
8	Principal	Mujer	25–39	Przymorze Małe
9	Principal	Mujer	25–39	Błętwo
10	Principal	Mujer	25–39	Orunia-Św. Wojciech-Lipce

El criterio del nivel educativo puede añadirse posteriormente mediante sorteo a cada uno de los perfiles individuales, una vez se hayan inscrito todos los solicitantes. ¿Por qué? La experiencia de Gdańsk muestra que pocas personas con educación primaria solicitan participar en el panel. Sólo un 12,8% de los mayores de 18 años la tienen en Gdańsk. Una vez completada la inscripción de los interesados, una vista previa estadística en el programa de inscripción muestra en qué distritos se han inscrito las personas que poseen educación primaria. Para aumentar sus posibilidades

de participar en el panel y, de este modo, aumentar las posibilidades de lograr la composición ideal del panel, la educación primaria sólo puede incluirse en aquellos distritos en los que se sabe que alguien con educación primaria ha presentado su solicitud. Si el sorteo fuera totalmente aleatorio, podría ocurrir que, para la educación primaria, hubiera distritos donde no hubiera nadie con ese perfil. El resto de niveles educativos (secundario y superior) pueden sortearse ya de todo el conjunto de distritos. Si bien también es posible apostar aquí por una aleatoriedad total y no aumentar las posibilidades de elección de personas con educación primaria. Esto es una cuestión a elegir.



9. Envío de invitaciones

La siguiente pregunta que se plantea es: a quién enviar exactamente las invitaciones. Para ello se ha preparado un programa informático especial. Al programa se incorporan los perfiles individuales sorteados junto con la información sobre el número de invitaciones que corresponde a cada uno de ellos y, a continuación, el censo electoral. El programa filtra el registro conforme a los criterios demográficos establecidos, por lo que se sabe exactamente cuántas personas los cumplen y si es posible enviar el número de invitaciones previsto. Esto se muestra en la tabla 5.

El sorteo en esta fase se hace de forma electrónica. Consiste en que el programa se conecta a la página web externa independiente Random.org, recopila las cantidades sorteadas, las compara con

el número de inscritos en el censo electoral y, sobre esta base, prepara la lista de direcciones de las personas a las que hay que enviar las invitaciones. Además de la lista de direcciones, también genera los números de identificación personal, imprescindibles para el registro. Los resultados de los sorteos se guardan y se les asigna una clave API especial, que permite confirmar si la página web Random.org se ha utilizado realmente para un sorteo determinado y cuál ha sido su resultado.

Comprobación de la correlación entre los perfiles individuales y el número de personas inscritas en el censo electoral: tabla 5

GÉNERO	EDAD DESDE	EDAD HASTA	DISTRITO	NÚMERO DE INVITACIONES	NÚMERO DE PERSONAS EN EL PERFIL
Hombre	40	64	Siedlce	200	2081
Hombre	40	64	Matarnia	130	945
Mujer	25	39	Brętowo	168	822
Mujer	25	39	Przymorze Małe	176	176
Mujer	25	39	Śródmieście	442	2755

Por tanto, ¿cuántas invitaciones habrá que enviar a personas que cumplen con cada perfil demográfico concreto? Para la ciudad de Gdańsk, asumimos que el número mínimo de invitaciones por perfil debería ser de 100. En Polonia, se puede esperar que alrededor del 10 por ciento de la gente responda a la invitación (dependiendo de la ciudad, este número puede variar). Por tanto, hay en promedio de unas 10 personas de cada perfil que participarán en el sorteo final, cantidad suficiente para garantizar la aleatoriedad.

Un segundo supuesto posible es que el número de invitaciones se relacione con el número de habitantes de cada distrito (en proporción al número de habitantes del distrito) con el fin de igualar las posibilidades de recibir una invitación. El tercero se refiere al número total de invitaciones: en Gdańsk establecimos que debería ser de unas 10.000, en Lublin fue de unas 12.000 (las invitaciones son una muy buena forma de promocionar el panel, por lo que el envío de una gran cantidad de ellas también cumple una función promocional). Una vez establecidos los supuestos iniciales, podrán realizarse cálculos detallados sobre el número de invitaciones que corresponde a cada perfil concreto.

Las invitaciones deberían ser personales, indicando claramente qué es el panel ciudadano, cuál es su tema y cuándo se celebrarán las reuniones. En la invitación también debería aparecer información relativa a la retribución, el número personal de inscripción (asignado al azar), la dirección de la página web en la que puede inscribirse y cualquier tipo de información que sea de utilidad: si se puede acudir con niños, si es necesario conocer el tema de antemano, cómo vestirse, etc. Dependiendo de quién sea el organizador del panel, la invitación debe mostrar la firma del presidente, del primer ministro o del presidente del consejo municipal. Es importante cuidar que sea en color y esté elegantemente preparada. En el sobre no estaría de más imprimir el logotipo del panel. El conjunto debería fomentar la participación y acentuar la importancia del evento.

Para garantizar la seguridad de los datos personales, el sorteo de Gdańsk se realiza en el ayuntamiento, en un ordenador que pertenezca al mismo. La página web Random.org, a la que se conecta el programa durante el sorteo, únicamente genera una secuencia aleatoria de números (p. ej., 3, 14, 67, 98, 45) y los envía al ordenador del ayuntamiento. No se envían datos del



censo electoral al exterior. Además, las invitaciones también se imprimen en el ayuntamiento, para que las direcciones de los habitantes no tengan que salir fuera del mismo.



10. Inscripción de las personas interesadas en participar en el panel

Para la inscripción de las personas interesadas en participar en el panel, se prepara una página web, en la que todas las personas que hayan recibido la invitación para participar pueden inscribirse. También es importante que aquellas personas que no utilizan internet a diario puedan inscribirse por teléfono. En el momento de la inscripción, deberá proporcionar el código de identificación personal enviado junto con la invitación, así como su nivel educativo; de ahí que cuando haya finalizado la inscripción, ya se cuente con todos los datos demográficos necesarios para el sorteo.

Un buen tiempo comprobado para el registro de los interesados es de dos semanas. Es suficientemente largo para poder pensar si quieres participar y, al mismo tiempo, lo suficientemente corto para recordar la inscripción (la experiencia de Gdańsk muestra que mucha gente se inscribe justo antes de finalizar dicho periodo). La inscripción debería poderse realizar el mismo día en que llegan las cartas a los buzones de correo.

Para garantizar que el panel sea lo más neutral posible, es importante que las personas directamente involucradas en su tema no formen parte del panel.

Por ejemplo, si el tema del panel trata sobre la protección del clima, los miembros de una organización ecologista que se ocupa de este tema deberían presentarse como parte y no como panelistas, incluso si uno de ellos recibe una invitación como resultado del sorteo. En Polonia no es legalmente posible excluir formalmente a alguien para que no pueda participar en el panel. Por lo tanto, hay tan sólo una petición, colocada en la página web de inscripción, para que los directores de los departamentos del ayuntamiento o los concejales no se presenten como panelistas. Aquí la prioridad es la credibilidad del panel.

También debe resolverse la cuestión de si una persona puede ser elegida panelista varias veces. Puede asumirse que una misma persona puede ser elegida miembro del panel, por ejemplo, una vez al año o con una frecuencia no superior a uno de cada tres paneles. Se trata aquí de garantizar que los habitantes interesados tengan la mejor oportunidad posible de participar en el panel. Aunque una regla básica es que la composición de cada siguiente panel se sortea de nuevo.



11. Campaña de promoción

Se necesita una campaña informativa para concienciar a los habitantes de que se celebra un panel ciudadano, de qué se trata y cómo se puede participar. Se trata de una nueva forma de democracia y, sobre todo la primera vez, la campaña debe estar bien preparada. Dentro de ella cabe destacar que se enviarán invitaciones y que se debe comprobar el buzón, así

como el hecho de que la transmisión en directo del panel se llevará a cabo a través de internet. Un panel ciudadano es un acontecimiento importante en la vida de una ciudad o de un estado y una campaña de promoción debería reflejarlo.





12. Sorteo de panelistas

Los panelistas podrán elegirse mediante sorteo electrónico. Esta es la forma más rápida: un solo clic y ya tenemos la lista preparada. Aunque no tendrá credibilidad para todos. Pueden surgir preguntas como: para qué se ha utilizado el algoritmo, cómo se sabe que no se han suplantado personas, que no se ha configurado algo específico en el servidor, etc. En Gdańsk, por ejemplo, el redactor jefe de uno de los periódicos locales y un periodista de la misma redacción salieron elegidos en la primera vuelta. Por tanto, es importante contar con la posibilidad de probar que el sorteo se ha llevado a cabo correctamente; este punto debe quedar fuera de toda duda. El sorteo final se realiza tirando un simple dado de juego con seis caras. Para que esto sea totalmente transparente, el sorteo se transmite en directo a través de internet y se graba.

Para facilitar el sorteo con el dado, se ha desarrollado un programa informático especial denominado Panel helper. Su tarea consiste filtrar la base de datos de las personas que se han inscrito para participar en el panel, conforma a cada uno de los perfiles demográficos. Por ejemplo, suponiendo que tenemos un perfil individual: distrito – Oliwa, género – mujer, grupo de edad – 18-24 años, nivel educativo – secundaria, el programa proporciona una lista de todas las personas que cumplen estos criterios. Sin embargo, durante el sorteo no se muestran sus nombres y apellidos, sino tan sólo sus números de identificación. Por lo tanto, en el realiza el sorteo no sabe quién está dentro del mismo. ¿Pero qué ocurre si hay más de seis personas elegibles, es decir, más que puntos en la cara del dado? Por este motivo se

realiza un sorteo preliminar (este sí que es electrónico), a través de la página web Random.org, con el fin de reducir el número de personas a seis. El resultado de este sorteo obviamente se guarda y puede confirmarse. A continuación, se lanza el dado y el número que sale en el dado corresponde al número de la lista. Si sólo hay dos personas en la lista, puede asumirse que los números impares corresponden a la persona con el número 1 y los pares a la persona con el número 2. Las reglas del sorteo deben ser descritas claramente de antemano y publicadas en la página web del panel.

La experiencia demuestra que, algunas personas, aunque se hayan inscrito en el panel y hayan confirmado que pueden asistir a sus reuniones, por algún motivo renuncian antes de comenzar. Por ello se procederá de inmediato al sorteo del llamado “grupo reserva” dentro del mismo perfil. Si la persona sorteada en primer lugar renuncia, puede llamarse inmediatamente a la siguiente persona. En caso de renuncia del sustituto, lo que también puede ocurrir, se procederá a un sorteo adicional.

También vale la pena sortear al mismo tiempo personas para el grupo de reserva, junto con un grupo sustituto por separado.

En la práctica el sorteo es muy rápido. Los números de identificación sorteados se muestran en la pantalla, de modo que, si siguen la emisión, las personas sorteadas saben que han sido elegidas. Al final, el programa Panel Helper genera una lista de direcciones de correo electrónico y números de teléfono de las personas que han sido sorteadas, por lo que inmediatamente después de finalizar el sorteo, pueden enviarles información sobre los resultados del sorteo y llamar para confirmar su participación.





13. Dieta para los panelistas

Los panelistas tienen derecho a una dieta diaria por participar en el panel. En Gdańsk, se fijó en un importe de 600 PLN brutos en total. Gracias a ello, se animan a participar en el panel no sólo personas interesadas o ya involucradas en el tema, sino también aquellos que hasta el momento no se han interesado por los asuntos de la ciudad. Desde el punto de vista práctico, es una forma de que algunas personas puedan cubrir los gastos que le supone participar en el panel, como el desplazamiento u organizar el cuidado de los niños (aunque ha ocurrido que algunas madres han participado en parte de la reunión con sus hijos). Además, la dieta también indica que se valora la participación en el panel. Su falta podría traducirse en un cambio en la composición demográfica del panel: algunas personas podrían decidir no participar. La dieta es especialmente importante para aquellos paneles que duran varias semanas.

¿Cómo establecer su importe? Obviamente todo depende del país en el que se organice el panel y de su riqueza. Esto se hace a ojo. La dieta debe contemplar una cantidad que sea atractiva. No tiene por qué ser, y no debería ser, demasiado alta. Al fin y al cabo, participar en el panel no es algo que se haga por dinero; la intención de los panelistas es importante. Tanto en Gdańsk como en Lublin, se estableció una dieta por participar en todo el evento en lugar de para cada día de reunión del panel. En Gdańsk, en todas las ocasiones el panel duró más de lo previsto en el programa y los panelistas asistieron a reuniones adicionales, aunque desde el punto de vista formal ya no estaban cubiertas por su dieta.



14. Consultas abiertas

Antes de que comiencen las reuniones del panel, se invita a los habitantes a que envíen sus comentarios preliminares sobre el tema del panel. Lo más fácil es que se envíen a través de internet, aunque para garantizar que todos puedan enviar sus comentarios de una forma cómoda, también sería adecuado que pudieran hacerlo por correo postal. El tiempo que puede dedicar a ello es de unas dos semanas o más, dependiendo del tema.

También se abre una convocatoria para elegir a los expertos y partes interesadas que deberían presentar sus puntos de vista en el panel. Aunque, por supuesto, a condición de que se ocupen realmente sobre el tema. En Gdańsk, la propuesta de un experto o de una parte interesada puede realizarla cualquier persona interesada. Por parte se entiende una organización no gubernamental, oficina, institución o un grupo informal que se ocupa de un asunto determinado, que de alguna forma está directamente relacionado con el mismo. Estas propuestas también podrán enviarse dentro del contexto de una consulta abierta.



15. Elaboración del programa: parte educativa

Los coordinadores no tienen por qué ser expertos en el tema del panel, p. ej., sobre el tema de la protección de la ciudad frente a las inundaciones, la mejora de la calidad del aire o la

agricultura ecológica. Incluso es mejor que no lo sean, ya que entonces les resultaría más fácil ser neutrales. El papel de los coordinadores es ser expertos en los procesos participativos.

Al preparar el programa del panel, comenzamos por buscar expertos que se ocupen de un tema determinado e identificar a las partes interesadas en él. Sin bien, obviamente es muy útil que los coordinadores profundicen en el tema y lo comprendan. Al ponerse en contacto con los expertos y las partes, las preguntas básicas a abordar son:

- ¿Qué hilos temáticos o, en otras palabras, cuestiones específicas deberían abordarse en la parte educativa del panel?
- ¿Quién es el experto que sea capaz de transmitirlos de forma clara y accesible?
- ¿Quién conforma la parte de este tema que debería recibir la invitación?

La elaboración del programa en su parte educativa suele comenzar con una introducción al tema y un diagnóstico de la situación, para luego pasar al desarrollo de los distintos hilos conductores y presentar posibles soluciones.

A la hora de elegir al experto, hay que tener en cuenta que los destinatarios serán un grupo de personas que pueden no ser especialistas en el campo. Casi seguro no lo serán. Por lo tanto, no se trata de cuántas publicaciones tiene el experto y en qué revistas, sino, sobre todo, de si es capaz de transmitir sus conocimientos de forma concisa y comprensible. Los artículos científicos y otras publicaciones siempre pueden entregarse a los panelistas como material educativo adicional.

Algo que vale la pena resaltar a la hora de conformar el programa de la parte educativa del panel es aquellas ponencias que tengan un carácter de telón de fondo de un tema dado. Por

ejemplo, al organizar el panel ciudadano de Gdańsk, que trataba sobre la mejora de la calidad del aire, invitamos a expertos que presentaron el impacto de la combustión de carbón sobre el cambio climático y el agotamiento de los recursos de combustibles fósiles. Estas fueron precisamente las presentaciones que constituyeron el telón de fondo, así como las presentaciones relativas a los resultados de las mediciones de la calidad del aire en Gdańsk. En cambio, otra cosa distinta son las presentaciones que ofrecen soluciones: utilizar bombas de calor para calentar los hogares en lugar de estufas a base de carbón, aislamiento de edificios, etc. Esta distinción es fundamental, ya que las presentaciones sobre soluciones deben llevar el mismo tiempo, para no favorecer a ninguna de ellas. Sin embargo, algo distinto ocurre con las ponencias que presentan el telón de fondo de un tema concreto. Aquí su duración puede ser distinta.



Al principio debería presentarse un diagnóstico, es decir, presentar la situación actual. Al organizar un panel a nivel local debemos dedicarle tiempo al ayuntamiento, para dejar claro a los panelistas qué actividades se han llevado a cabo hasta el momento. En general, la reflexión que deben adoptar los coordinadores es: ¿qué se necesita para tomar una decisión consciente sobre un asunto determinado? ¿Qué hay que saber? ¿Qué puede influir en la decisión? ¿Quién puede presentarlo mejor?

En cuanto a la presentación de soluciones, es fundamental que se presenten una amplia gama de soluciones, preferiblemente todas las posibles. Parte de los expertos se invita a presentar sus puntos de vista en persona durante las reuniones del panel, y se puede pedir a otros que den sus puntos de vista por escrito o que hagan grabaciones en vídeo. Hoy en día, incluso se puede hacer con un teléfono móvil, sin que resulte caro. Es importante que todas las partes sientan que su perspectiva quede representada en los discursos de los expertos. Por ello es importante reunirse con las partes desde el mismo inicio de la elaboración del programa.

Dado que las posibilidades de los panelistas en cuanto a la aceptación de nuevos conocimientos, así como el tiempo que pueden dedicar a participar en el panel son limitadas, la fórmula básica para las presentaciones de los expertos es la siguiente:

- primera presentación del experto – 12 minutos,
- segunda presentación del experto – 12 minutos,
- tiempo para la discusión de los panelistas y preparación de preguntas – 10 minutos,
- preguntas a los expertos y respuestas – 10 minutos.

Si no hay tiempo suficiente para realizar todas las preguntas, se recogen y se envían por escrito a los expertos. Luego puede haber una pausa y el siguiente bloque de ponencias de expertos.

Aunque los discursos de los expertos pueden prolongarse durante más tiempo, en Gdańsk duraron incluso 20 minutos. Estos discursos más largos corresponden al telón de fondo del tema. Los 12 minutos estándar que utilizamos son, por un lado, muy poco, aunque, por otro lado, animan a los expertos a pensar qué es lo más importante en un tema concreto. Cada uno de ellos tiene la posibilidad de preparar materiales adicionales, cuya cantidad no está limitada. De este mismo modo, las partes pueden proporcionar tantos materiales adicionales como deseen.

Para las discusiones de los panelistas en grupos, tras las ponencias de los expertos, pueden resultar útiles las siguientes preguntas: ¿qué ha sido lo más importante que habéis escuchado? ¿Qué cosas nuevas habéis aprendido? ¿Hay algo que no os haya quedado claro o sobre lo que os gustaría preguntar?

En esta parte del panel puede utilizarse otra fórmula y en lugar de hacer preguntas a los expertos en el debate, organizar una “cita rápida”, es decir, una speed-dating con los expertos. Funciona de forma que, tras presentar sus puntos de vista en el debate, los panelistas preparan preguntas en grupos a los expertos y luego éstos se acercan a cada grupo para mantener una conversación de 7 a 10 minutos.

Es fundamental que los expertos y las partes preparen una serie de resúmenes con las principales conclusiones de sus presentaciones y propuestas de soluciones. Se publican en la página web del panel y constituyen una importante contribución al trabajo posterior del panel. La elección de los expertos tiene obviamente un gran impacto sobre la calidad de las recomendaciones del panel. Por lo tanto, es importante invitar a las mejores personalidades de la materia, no sólo en un país determinado, sino también a nivel mundial. Puede concertar una videoconferencia en directo con un experto de

otro país o grabarla. Esta es esta parte del panel donde no se debe escatimar recursos. El objetivo es presentar las mejores soluciones posibles en cada caso.

Antes de cada reunión del panel en la parte educativa, es bueno organizar una reunión de trabajo para los expertos y las partes, para presentar el orden del día de la reunión y se discuta sobre lo que se va a hablar. De esta forma, los expertos pueden preparar sus discursos para que no se solapen unos con otros y las partes pueden preparar mejor sus puntos de vista, porque saben qué se presentará y quién lo hará.

La parte de la reunión dedicada a las partes se prepara de forma ligeramente distinta. Aquí se asume que las páginas sólo se identifican y no se seleccionan. Si una organización dada se ocupa de un tema de panel, se convierte automáticamente en una parte y tiene el derecho a presentar su posición durante el panel. Cuando se organiza un panel a nivel local, el tiempo destinado a las presentaciones de las partes puede ser de 60 a 90 minutos. Depende en gran medida de cuántas partes se hayan presentado. Es un bloque del programa al final del día, tras los discursos de los expertos. El ayuntamiento puede contar con un día tanto para la presentación de expertos como para tener la oportunidad de responder a lo que otros han dicho en el tiempo dedicado a las partes. Si hubiera muchas partes, es posible combinar puntos de vista y elegir a un representante para que presente la posición común del grupo organizativo. Aunque esto es una decisión exclusiva de las propias partes, los coordinadores no interfieren en ella, sólo pueden sugerir lo que puede quedar mejor en base a su experiencia o discernimiento. Una buena cantidad de tiempo para la presentación de las partes es de 7 a 10 minutos. Cada cierta cantidad de ponencias de las

distintas partes sería importante reservar 10 minutos para las preguntas de la sala.

Tras las presentaciones de las partes, si fuera posible, es una buena idea dedicar un momento para el resumen de los expertos: 2 minutos por persona. Aunque se trate de presentaciones muy breves, es una buena oportunidad para hacer hincapié en ciertos aspectos y tiempo para un comentario final.

Y algo aún más importante, los panelistas deberían poder invitar a expertos si lo consideran oportuno. Esto puede funcionar de tal forma que cualquier panelista pueda proponer la invitación de un experto (tanto a una persona concreta como a alguien para que discuta algún tema), lo que estaría sujeto a votación. Si el panel así lo decide por una mayoría simple de votos, los coordinadores invitarán a dicha persona en calidad de experto. Los panelistas deberían conocer cuanto antes quién expresará su opinión como experto para poder considerar si todavía quieren invitar a alguien. Para ello podrá enviarse la lista de expertos que presentarán sus posiciones antes de la celebración de las reuniones.

La parte educativa del panel, tanto las ponencias de los expertos y de las partes, así como las sesiones de preguntas y respuestas, deberá transmitirse en directo y grabarse. Los expertos recibirán una retribución por sus ponencias y se les reembolsará los gastos de viaje y alojamiento. Las partes, en cambio, no recibirán ningún tipo de compensación económica.

El primer día, el alcalde de la ciudad o el presidente del consejo de la ciudad deberían proceder a la inauguración de la parte abierta del panel, antes de las ponencias de los expertos y las partes, haciendo hincapié en que las recomendaciones del panel serán tratadas por ellos como vinculantes.



16. Parte de integración

Antes de que los panelistas comiencen a escuchar las ponencias de los expertos, es importante que se conozcan entre sí y que se cree un ambiente propicio para la discusión, la profundización del tema y el trabajo por el bien común.

El primer día, se suele pedir a los panelistas que vengan un poco antes para resolver las formalidades. Debería agasajarseles con té, café y pasteles. Vale la pena cuidar que sean productos ecológicos y, en la medida de lo posible, provenientes del comercio justo (ing. Fair Trade). Este día comienza con una parte cerrada: los coordinadores y facilitadores dan la bienvenida a los panelistas y explican una vez más en que consiste el panel ciudadano y el papel de los panelistas. Posteriormente, los facilitadores toman la iniciativa y se establecen o presentan las reglas de discusión del panel. Por ejemplo, estas podrían ser: el respeto, la apertura, escuchar atentamente a los demás, ceñirse al tema, atención a sus necesidades y silenciar los teléfonos móviles.

El conocimiento mutuo de los panelistas puede realizarse en grupos de 4 personas, en varias rondas, suponiendo que los panelistas cambian de grupo en cada una de ellas. Puede haber una mesa por separado para cada grupo, aunque esto no es obligatorio. En Gdańsk, las sillas están numeradas de manera que conformen “nidos” de 4 personas, sin mesas. Los panelistas reciben tarjetas con los números sorteados de los nidos, preparados de forma que permitan conocer la mayor cantidad de personas posible, por lo que en rondas posteriores sería ideal que las personas no repitieran cada uno de los nidos. En cada ronda, se pide a los panelistas que se presenten: que

digán cómo se llaman y a qué se dedican. Algunos temas de las charlas de integración pueden ser:

- qué me gusta de mi ciudad,
- a qué lugares me gusta ir,
- qué haría si fuera alcalde.

Esta parte también puede desarrollarse bajo las reglas del Speed Dialogue o del World Café.

Las pausas para el café o el té y los descansos más largos para el almuerzo también desempeñan un papel integrador. Vale la pena animar a los panelistas a mantener una conversación informal con los expertos durante la pausa para el almuerzo.

Al encargar el catering, es importante cuidar que haya platos veganos en el menú o, si fuera posible, pedir todo el menú vegano. La gran ventaja de la cocina vegana es que es apta básicamente para todos, de ahí que no haya necesidad de preguntarse cuánta comida vegetariana preparar, cuánta vegana, ya que todos pueden elegir libremente entre los platos. Aunque es importante asegurarse de que nadie tiene necesidades especiales, como una dieta sin gluten. Aquí la prioridad es asegurarse de que todos los panelistas estén satisfechos con la comida. Por tanto, los platos completamente veganos serán una buena idea, siempre que los platos sean de muy buena calidad y los cocineros puedan satisfacer los distintos gustos de los panelistas, para que cada uno pueda encontrar algo que les guste y quedar satisfecho.

Además, los pasteles exclusivamente veganos son bastante accesibles. Durante el primer panel ciudadano de Gdansk, tan solo al final los panelistas descubrieron que todos los pasteles veganos, elaborados sin leche ni huevos, lo que fue acogido por vítores porque simplemente les habían gustado.

El programa también puede destinar tiempo a un taller de atención (ing. mindfulness), es decir, fortalecer las habilidades

para escuchar, dejar de lado los posibles prejuicios y valoraciones, desarrollar empatía y liberar emociones negativas (aquí resulta muy útil la técnica de liberación letting go). Por supuesto, estas son cosas que pueden tardar mucho tiempo, incluso años, en desarrollarse, pero su simple señalización durante un taller de corta duración puede tener un impacto positivo en el grupo y en el panel. Esto es especialmente importante para aquellos temas que son emocionalmente conmovedores. El taller de atención puede incluirse en el programa al final del primer día o en un día adicional, para que participar en él sea voluntario.



En Gdańsk, las reuniones del panel suelen comenzar a las 10:00 y prolongarse hasta las 16:00 horas. Los panelistas pueden venir a partir de las 9:00 para tomar café o té. El espacio de tiempo antes del comienzo de la reunión del panel es también una oportunidad para hablar informalmente o para familiarizarse

con materiales adicionales. A su vez, al final de cada día vale la pena reservar tiempo para una discusión en común de lo sucedido en un día determinado, a modo de resumen. Si fuera necesario, esta parte podría comenzar con una breve discusión en grupos y, posteriormente, con una presentación a debate de las conclusiones que hayan surgido o los temas que se hayan planteado.



17. Comprobación del programa

El papel del equipo de seguimiento consiste en comprobar que los coordinadores hayan preparado adecuadamente el programa y, especialmente, que se hayan tenido en cuenta diferentes perspectivas y que el tiempo destinado a cada una de las ponencias no plantee ninguna objeción. También se puede comprobar si los hilos temáticos han sido ordenados correctamente. ¿Qué sucede si el equipo de seguimiento tiene reservas y los coordinadores opinan que las decisiones tomadas son correctas? En este caso, puede iniciar el procedimiento de comprobación del programa. Esto puede implicar la elección de un experto, tiempo o hilo temático. Se parte del supuesto de que los miembros del equipo de supervisión no tienen que ser expertos en el tema del panel ni estar familiarizados con las distintas cuestiones sustantivas. Por lo tanto, si algo despertara cierta duda en ellos, se invita a expertos externos a tomar una decisión final.

Esto puede hacerse de la siguiente forma: se pone en marcha un procedimiento de comprobación del programa a petición de al menos el 40 por ciento del equipo de seguimiento y de esta forma:

1. Se prepara una lista con 10 universidades de las ciudades más grandes del país. Si en una ciudad concreta hay más de una universidad, puede establecerse que se elige, por ejemplo, la universidad que se fundó antes. Se trata de evitar la discrecionalidad a la hora de elegir la lista básica de universidades. Además, cada miembro del equipo de seguimiento podrá designar una institución de enseñanza superior de su elección.
2. En todas estas universidades se buscan departamentos, plantas o estudios cuya especialización sea la más cercana al tema del panel.
3. Se elaborará una lista de los empleados de aquellos departamentos que posean al menos el título de doctor. Entre ellos se sortean tres o cuatro personas, asumiendo que provengan de diferentes universidades. De esta forma, se convoca un grupo de expertos cuyo papel es la resolución del dilema asociado al programa del panel.

El grupo de expertos debería adoptar sus decisiones por unanimidad o al menos por amplia mayoría (p. ej., tres votos a favor por cada cuatro expertos), ya que esto indicaría que existe una clara necesidad de modificar el programa. Si no se alcanzara el nivel de consenso exigido, la voz de los expertos se tratará como asesoramiento y la decisión quedará en manos de los coordinadores.



18. Facilitadores

El papel de los conductores del panel es mucho más importante que simplemente conceder la palabra o presentar a los expertos. El papel de los facilitadores es crear un buen ambiente durante las reuniones, confianza entre los panelistas y apoyar con su actitud la credibilidad de todo el proceso. Los facilitadores también apoyan al grupo en la formulación de recomendaciones, manteniendo al mismo tiempo la neutralidad: no entran a valorar las propuestas presentadas. ¿Qué cualidades hay que buscar en los facilitadores? Sobre todo, deben ser personas a las que les guste la gente, que tengan buen contacto con el grupo, que despierten confianza, que sean capaces de escuchar y sería ideal que emanaran cordialidad, lo que es percibido por los demás. También es importante que cuenten con la capacidad de apoyar al grupo en la formulación de pensamientos o en la organización de ejercicios que ayuden al grupo a asimilar un tema concreto y a extraer de él la sabiduría colectiva. Los facilitadores también deben ser capaces de manejar situaciones “difíciles”, es decir, cuando por ejemplo hay tensión en un grupo o uno de los panelistas libera sus emociones. Los facilitadores establecen el tono de las reuniones del panel. También es fundamental contar con la capacidad de estar presente y reaccionar ante lo que sucede (sobre este tema recomendamos la lectura de *El poder del ahora*, de Eckhart Tolle, y *El método sedona*, cuyo autor es Hale Dwoskin).

En la parte educativa, bastará con una persona para anunciar a los expertos y a las partes. Aunque cuando se procede a la elaboración de recomendaciones, pueden ser necesarias dos o incluso

tres personas, dependiendo del estilo de las reuniones. En mi opinión, los coordinadores de los paneles también podrían ser facilitadores, si fuera necesario. Todo depende de la situación².



19. Elaboración de recomendaciones

Una vez que los panelistas hayan estudiado a fondo el tema y lo hayan asimilado, llega la hora de elaborar las recomendaciones finales. Esto puede llevar dos o más días, dependiendo de la amplitud temática del panel. En esta parte del panel deben realizarse las siguientes tareas:

- establecer la visión a la que los panelistas quieren llegar (la visión de la ciudad tras introducir la recomendación) o, en otras palabras, determinar qué es lo que desean en un asunto dado,
- profundizar, si fuera necesario, en la comprensión del tema o de las cuestiones principales, establecer los valores y principios fundamentales,
- recordatorio por parte de los panelistas de las soluciones propuestas por los expertos y las partes,
- presentación de propuestas preliminares de recomendación por parte de los panelistas,
- realizar un análisis previo de las propuestas de recomendación y precisarlas,

² En cuanto al desarrollo de las reuniones del panel puede ser útil el libro de Martha Lasley "Facilitating with Heart".

- recogida de comentarios sobre las recomendaciones de expertos, partes y habitantes,
- realizar un análisis previo de los comentarios recogidos por parte de los panelistas,
- nuevo análisis de las propuestas de recomendación por parte del panel,
- elección de recomendaciones.

Esta sección se prepara bajo el tema del panel y en ella el papel de los coordinadores y facilitadores es sentir lo que los panelistas necesitan para estar preparados para proponer las recomendaciones y votar de forma consciente. Totalmente diferente será el programa de esta parte si las preguntas planteadas al panel se refieren a cuestiones del tipo “¿se puede?”: como p. ej. “¿Se puede permitir la caza de alce?”³, o se refieren a preguntas del tipo “¿cómo?”: como p. ej. “¿Cómo proteger el alce?”. En este segundo tema de propuestas de solución, habrá mucho más para elegir y discutir. Esta parte del panel puede llevarse a cabo de muchas formas posibles y ofrece un amplio campo de maniobra para que los coordinadores y facilitadores descubran nuevas soluciones. Me gustaría presentar algunas de las soluciones que nos han demostrado ser muy útiles en nuestro país como inspiración y para poder aprovecharlas.

³ El tema de este tipo de panel también puede abordarse de una forma más abierta, por ejemplo: “La población de alces ha aumentado en nuestra región y contamos con muchos informes de pérdidas en la agricultura y plantación de árboles en los bosques. ¿Qué podríamos hacer en esta situación?”. Aquí, disparar a los alces es sólo una de las posibles soluciones. Esta propuesta ha aparecido últimamente en Polonia y se ha considerado como el fin de la prohibición de la caza del alce. Tras una serie de protestas sociales, la idea fue retirada.



Un elemento muy útil que se introdujo durante la organización de los paneles ciudadanos de Gdańsk fueron las “cartillas”, es decir, un compendio de las conclusiones y propuestas de soluciones presentadas por los expertos, las partes y las consultas abiertas. Se imprimen para la reunión y, dado que suelen ser muchas, se suele utilizar toda la cartilla. Señalamos que en el tiempo transcurrido entre las distintas reuniones de los panelistas podrían haberse perdido algo, podrían no haber recordado alguna de las ponencias y qué es lo que se propuso. Por lo tanto, antes de presentar propuestas de solución por parte de los panelistas, es una buena idea reservar tiempo para recordar lo que se propuso en un tema determinado. En la práctica, esto significa tiempo destinado en el programa para leer las cartillas. Este tiempo también se utiliza para la reflexión personal. El siguiente paso podría ser una discusión en grupos para intercambiar qué piensa la gente que

sería importante hacer. Obviamente sería conveniente enviar antes la cartilla a todos por correo electrónico y proporcionársela en forma impresa a aquellos que no utilizan internet. Aunque puede asumirse que no todos la han leído en el momento de la reunión, por lo que vale la pena asegurarse de que los panelistas lo hagan durante la reunión. Y si alguien ya la ha leído, tiene tiempo para echarle un vistazo o conversar con otros panelistas.

Dependiendo del tema, un análisis de costo-beneficio podría ser útil (ing. *cost-benefit matrix*). Para presentarlo a debate los grupos pueden utilizar cuatro rotafolios. Tomemos como ejemplo el cambio climático. En el primer rotafolio se encontrarían los beneficios de introducir cambios para proteger el clima. En el segundo los costes de dichos cambios. El tercer rotafolio es para los beneficios de mantener el statu quo, es decir, no hacer nada, y el cuarto para los costes de no hacer nada. Este es un ejercicio que nos permite entender mejor qué puede traernos los cambios si decidimos hacerlos y qué sucedería si no los introducimos.

Las propuestas preliminares de recomendación podrían recopilarse en el marco de una clásica “tormenta de ideas”. Aquí podríamos asumir como regla general, que cualquier panelista puede proponer una solución. Puede ser algo que haya sido sugerido anteriormente por los expertos o las partes, o puede ser algo que provenga de los propios panelistas. En esta etapa las propuestas no se valoran, sino que se anotan tal cual. Cada panelista puede proponer tantas como desee. El objetivo es que cualquier idea que pueda suponer una solución a un tema determinado sea presentada y anotada. Los panelistas no deberían cortarse. El papel de los facilitadores es crear un espacio donde todos los panelistas puedan expresar todo aquello que piensen que pueda ser útil. El tiempo dedicado para la evaluación, el análisis y la redacción de las propuestas llegará más tarde. Es una

buena idea guardar las propuestas directamente en el ordenador y mostrarlas en pantalla. Al principio, lo hacíamos en rotafolios, pero los que se sentaban al fondo de la sala indicaban que les costaba trabajo leerlas.

Esta etapa también puede desarrollarse utilizando el método de la facilitación dinámica (ing. dynamic facilitation). Para ello podemos preparar cuatro rotafolios en los que se recogerán: problemas (desafíos, cuestiones), soluciones (posibles opciones), cosas que causan preocupación o reservas y, por último, datos o hechos. Un libro recomendado a propósito de este método es *Manual de Facilitación Dinámica* de Rosa Zubizarreta.

Como ejercicio introductorio es muy útil crear una visión de la ciudad tras la introducción de la recomendación del panel. En ese caso ¿qué aspecto tendría la ciudad? ¿Cuál es el estado ideal al que queremos llegar? Una vez establecido este punto, el siguiente paso es considerar qué recomendaciones nos llevarían a ello.



Las discusiones pueden desarrollarse en grupos pequeños, bajo las reglas de los World Cafés, o en grupos de hasta una docena de personas. En este último caso, es una buena idea que los facilitadores conduzcan las discusiones. La ventaja de contar con grupos pequeños es que todos tienen una gran oportunidad de tomar la palabra, mientras que la ventaja de los grupos grandes es que ofrecen una mayor variedad de opiniones y perspectivas.

Aunque antes de que comience el panel, hay que resolver el siguiente asunto, que será de gran importancia en esta etapa: ¿quién puede hacer una propuesta de recomendación, que será sometida a votación? Podemos elegir entre las siguientes opciones:

1. Las propuestas de recomendación las elabora un grupo de panelistas (por supuesto se usan como inspiración todas las propuestas hechas por expertos, partes y habitantes).
2. Cualquier panelista podrá proponer una recomendación.
3. Cualquier panelista, experto invitado o parte podrá proponer una recomendación.
4. Cualquier panelista, experto invitado, parte o cualquier habitante podrá proponer una recomendación (una vez que recogido un número suficiente de firmas de apoyo o de forma individual).

La ventaja de la primera opción es que aparecen inmediatamente propuestas que cuentan con el apoyo de al menos parte de los panelistas. Por otra parte, cuando se someten a votación las propuestas de los expertos y de otras personas (opción 4), se garantiza que no se ha omitido ninguna de ellas y que los panelistas han examinado todas las propuestas. Esto es muy favorable desde el punto de vista de los expertos, que saben que sus propuestas serán consideradas. Este enfoque se siguió en Lublin y en la votación final se adoptaron propuestas, que no aparecieron en los debates del grupo. Aunque esta opción puede

significar que el número de propuestas a considerar y discutir sea enorme, lo que requerirá de mucho tiempo.

Cuando ya hemos reunido las propuestas de recomendación, es bueno analizarlas todas, una por una, comprobando en primer lugar:

- que la propuesta de recomendación sea adecuada a la pregunta formulada al panel,
- que la propuesta sea clara y transparente.

La decisión sobre si la recomendación propuesta es coherente o no con el tema del panel la toman los propios panelistas. En este caso puede utilizarse una votación simple a mano alzada y una votación por mayoría simple. Además, es posible comprobar si una propuesta dada es apoyada, por ejemplo, por al menos 5 de los panelistas (dependiendo del tamaño del grupo, puede establecerse en un nivel del 10 por ciento). Aquí se trata de que las propuestas que cuenten con un mínimo apoyo en el grupo y sean controvertidas no deberían presentarse a la comunidad local en la siguiente etapa, ya que es bien sabido que serían retiradas de la votación final. Aunque esto depende del estilo de la discusión en esta parte del panel. Si las propuestas preliminares de recomendación ya han sido bien discutidas y puede verse que hay acuerdo dentro del grupo, esto no será necesario.

A continuación, las propuestas preliminares de recomendación se envían a los expertos y a todas las partes interesadas y además se publican en internet para poder recopilar observaciones y

comentarios sobre ellas. También es bueno dar tiempo para que los expertos puedan consultarse entre sí y comenten las observaciones de los demás, si fuera necesario. Aquí se trata de que las observaciones de varios expertos pueden ser contradictorias entre sí y entonces sería importante prestarles la oportunidad de justificar su posición más ampliamente, con respecto a las observaciones de otras personas. Este aspecto

puede ser importante, ya que los panelistas confían en gran medida en el conocimiento proporcionado por los expertos y una precisión acertada puede determinar la aceptación o el rechazo de la recomendación.

Si el panel ciudadano se organiza a nivel local, a los panelistas les resultará útil contar con información relativa a cada propuesta de recomendación en cuanto a las siguientes cuestiones:

- ¿es legal?
- ¿en quién recae las competencias para el desarrollo de dicha recomendación?
- ¿cuál es el coste estimado de su ejecución?

La preparación de las respuestas a estas preguntas es responsabilidad del ayuntamiento, que también tendrá la oportunidad de comentarlas desde un punto de vista sustantivo. Vale la pena planificar una cantidad razonable de tiempo para ello.

La presentación pública de las propuestas preliminares de recomendación tiene como objetivo involucrar a la comunidad en todo el proceso. Esto garantiza a los habitantes la posibilidad de presentar su opinión y para los panelistas es una oportunidad de conocer la perspectiva de los habitantes que no han sido elegidos para el panel. En esta parte también pueden organizarse reuniones abiertas con los habitantes.

Las observaciones y comentarios recopilados se envían previamente a los panelistas y se imprimen para la última reunión: si hubiera muchos, podría haber nuevas cartillas.

Como tarea, los panelistas pueden preparar un “formulario para apoyar su reflexión personal”. Es una tabla en la que se colocan todas las propuestas de recomendación y en la que se pueden anotar a su lado las siguientes cuestiones:

- cuáles son los puntos fuertes y débiles de la recomendación,

- cuáles son las necesidades que hay detrás de dicha recomendación (como material de referencia puede proporcionarse a los panelistas una lista de necesidades humanas básicas, como las que se utilizan, por ejemplo, en la Comunicación No Violenta).



Al comienzo de la última reunión del panel, puede dedicarse un tiempo para el intercambio de reflexiones sobre las recomendaciones en pequeños grupos, para posteriormente proponerlas a debate, una por una, haciendo a los panelistas estas tres preguntas seguidas. Se trata aquí de que todos sean conscientes de las ventajas e inconvenientes de cada una de las soluciones, sus consecuencias y, como resultado, que la toma de decisiones sea lo más consciente posible.

Además, es posible comprobar si una propuesta determinada plantea objeciones. Esto se hace pidiendo que se levante una mano si siente una objeción “normal” y dos manos si siente una

resistencia “muy fuerte”. Cuando no existen objeciones no se levanta ninguna mano. A las personas que muestran objeciones se les puede pedir que aclaren a que se deben, obviamente si están dispuestas a hacerlo. Esto permite que el grupo entienda mejor la perspectiva de los demás, que es también el propósito de reflexionar sobre las necesidades que hay detrás de la propuesta.

También es importante recordar ese día lo que los panelistas consideraron como el bien común en un tema dado, para el objetivo que quieren alcanzar, para que sirva como telón de fondo para la discusión.



20. Toma de decisiones: comprobación del consenso

En una variante ideal, una vez se hayan discutido todas las propuestas de recomendación, sus ventajas e inconvenientes, se hace evidente cuál aceptar y cuál rechazar. Ya tan solo queda comprobar si se ha llegado a un consenso. Esto puede hacerse en tarjetas de papel, a menos que exista la posibilidad de establecer un voto electrónico individual (por ejemplo, en ordenadores portátiles). La gran ventaja de la votación en papel es su credibilidad: si fuera necesario, se pueden volver a contar los votos y mostrar cómo votaron los panelistas.

Si en una cuestión dada sólo se ha presentado una propuesta de recomendación, puede comprobarse el consenso pidiendo a los panelistas que marquen una de las ocho opciones en las papeletas de votación:

1. Estoy totalmente de acuerdo
2. Estoy de acuerdo
3. Estoy de acuerdo, aunque tengo algunas dudas o reservas
4. Tengo muchas dudas
5. Más bien estoy en desacuerdo
6. Estoy en desacuerdo
7. Estoy totalmente en desacuerdo
8. Ya se ha aplicado en un nivel adecuado

Sólo la primera, segunda y tercera opción expresa su apoyo a la adopción de la propuesta de recomendación. La elección de cualquiera de las otras opciones se traduce en una falta de apoyo a la propuesta de recomendación. Hay tantas opciones a elegir para poder mostrar la posición de una forma precisa y honesta. La opción octava puede ser útil si una propuesta de recomendación ya ha sido implementada y los panelistas la apoyan y no quieren votar en contra, rechazándola. De esta forma pueden indicarse que, en su opinión, es algo que ya está suficientemente implementado (aunque en efecto la propuesta de recomendación no pase). El resultado se determina comprobando cuántas personas han señalado cada una de las posiciones y presentando un porcentaje del apoyo total (se suman las posiciones desde la primera a la tercera para comprobar el nivel de apoyo para cada recomendación).

Y, por otro lado ¿qué ocurriría si hubiera varias propuestas de recomendación sobre un tema dado que fueran mutuamente excluyentes? La votación podría realizarse en escala como la anterior o sobre una base preferencial, indicando las opciones elegidas. Cuando se utiliza una votación en escala, los panelistas valoran las propuestas exactamente de la forma presentada anteriormente. Las opciones mutuamente excluyentes estarán

dispuestas en bloque en la papeleta de votación y se indicará, por ejemplo, mediante un color, que sólo podrá elegirse una de dichas propuestas. La diferencia radica en la forma en que se cuentan estos votos. Si para elegir hubiera, digamos, tres propuestas, se comprueba primero si han superado un nivel de apoyo del 80%. Si sólo una propuesta supera este umbral, es evidente que la propuesta se considera elegida. No obstante, si el umbral ha sido superado por dos o todas, los votos de apoyo se cuentan por puntos:

1. Estoy totalmente de acuerdo – 3 puntos,
2. Estoy de acuerdo – 2 puntos,
3. Estoy de acuerdo, aunque tengo algunas dudas o reservas – 1 punto.

La que tenga la puntuación más alta se considera la opción elegida.

En caso de votación preferencial, se preparará una papeleta de votación por separado (o una parte de la misma por separado). Se vota de tal forma que, ante la mejor opción en nuestra opinión se escribe 1, ante la segunda opción 2 y ante la tercera 3 (y así sucesivamente, si hubiera más opciones). Se deberá determinar si para votar correctamente hay que mostrar todas las preferencias posibles o si es suficiente con menos. Esto influye en el resultado de la votación, además se trata de una cuestión importante que puede resultar controvertida (durante la organización del panel en Lublin, la discusión de los coordinadores sobre este tema se prolongó durante varias horas, lo que dio lugar a la creación del método de votación mencionado anteriormente, mediante escala y asignación de puntos). Ya que, si alguien sólo señala la primera preferencia, se considera un voto por mayoría en lugar de uno preferencial.

PROPOSICIÓN	1. Estoy totalmente de acuerdo	2. Estoy de acuerdo	3. Estoy de acuerdo, aunque tengo algunas dudas o reservas
Este es el mejor libro sobre democracia que he leído			
Sobre la base de este libro debería rodarse una película de acción			
Sería genial ser sorteado / sorteada para el panel			



Elige una de las siguientes opciones colocando una "X" en la casilla correspondiente a cada propuesta.

Las opciones 1, 2 y 3 se traducen en un apoyo a la recomendación, mientras que las opciones 4, 5, 6, 7 y 8 en su rechazo.

4. Tengo muchas dudas	5. Más bien estoy en desacuerdo	6. Estoy en desacuerdo	7. Estoy totalmente en desacuerdo	8. Ya se ha aplicado en un nivel adecuado



Entonces la cuestión es si hay que “obligar” a los panelistas a elegir todas las opciones, o permitir que no elijan todas. Puede elegirse esta última solución, animando al mismo tiempo a indicar el mayor número de preferencias, y optando por contar los votos utilizando el Método de Recuento Modificado Borda (ing. Modified Borda Count).

¿Cómo funciona? Supongamos que hay cinco opciones para elegir. Si alguien ha indicado cinco de sus preferencias, la primera preferencia obtiene 5 puntos, la segunda

4 puntos, la tercera 3 puntos: etc. Sin embargo, si alguien ha indicado únicamente dos preferencias, la primera obtiene 2 puntos y la segunda 1 punto. De esta forma el poder del voto es más débil y es aconsejable seleccionar todas las opciones posibles. Aunque esto no es obligatorio. Para contar los votos mediante este método, puede utilizarse el programa desarrollado por Peter Emerson del The de Borda Institute, denominado Decision-Maker y que puede solicitarse al instituto (www.deborda.org) o utilizarse la versión online a través de la página web www.decision-maker.org. También podemos preparar nuestra propia hoja de cálculo en Excel para contar los resultados.

Pero, ¿cómo sabemos entonces que se ha llegado a un consenso? Esto puede comprobarse calculando un coeficiente de consenso (ing. consensus coefficient). Esto se hace de la siguiente forma, el número de puntos que ha obtenido una propuesta se divide entre el número máximo de puntos a obtener. A continuación, puede convertirse en un porcentaje y comprobar si se ha alcanzado el nivel objetivo, por ejemplo, el 80 por ciento.

Dado que el objetivo del panel es llegar a un consenso, la votación puede repetirse. Sería conveniente establecer previa-

mente cuántas veces podría repetirse, por ejemplo, dos o incluso cinco veces, lo que debería quedar totalmente claro. Se trata de comprobar si es posible desarrollar una recomendación de este tipo, que pueda ser acordada por todos o casi todos. Por lo tanto, si una propuesta no ha recibido el nivel de apoyo requerido, puede modificarse para responder a las necesidades de quienes se oponen a ella o volver a debatirla. El objetivo también consiste en encontrar las mejores soluciones posibles para mejorar la calidad de vida, no sólo en el mismo hecho de votar. La prioridad es encontrar soluciones para el bien común. También debe establecerse cuándo puede repetirse una votación, es decir, a petición de un miembro del panel, cuando al menos la mitad del panel esté a favor.

Es bueno contar los resultados de la votación de inmediato, sobre el terreno. Cuando la votación consista en indicar posiciones en una escala, los resultados de la votación se consignarán en una hoja de cálculo en Excel. Para ello es necesario contar con un equipo de dos personas: una lee las posiciones de la papeleta y la otra las introduce en la hoja. Puede haber varios equipos de este tipo, para un recuento más rápido de los votos. Para garantizar la transparencia y la credibilidad de la votación, en las distintas papeletas puede escribirse la letra de la columna en Excel y, si hubiera varios ordenadores, un número de ordenador. Por ejemplo, puede añadirse a la papeleta la inscripción “O1, B”, lo que indicaría que este voto se ha incluido en la hoja de Excel en la columna B del ordenador 1. De esta forma podría comprobarse, en caso de que fuera necesario, si se ha hecho correctamente, manteniendo al mismo tiempo el secreto de la votación.

Este día, al final del día, cuando ya se ha producido la votación y se han contado los votos, vale la pena ofrecer un pastel a cada uno de los participantes y hacer una foto de grupo.





21. Anuncio de los resultados del panel

Es bueno anunciar el resultado de la votación tan pronto como sea posible, incluso inmediatamente después de que haya concluido el recuento. Para ello se puede organizar una retransmisión en directo a través de internet y publicarla directamente en la página web. ¿Quién debería presentar las recomendaciones del panel? Aquellos que las elaboraron y, por lo tanto, los representantes de los panelistas y las panelistas. Sería bueno que el ayuntamiento anunciara previamente cuando se refiere a los resultados, por ejemplo, si será una semana después de que se anuncien, para que haya tiempo suficiente para conocerlos con calma. También puede organizarse una transmisión oficial de la recomendación al alcalde de la ciudad o al presidente del consejo municipal.





22. Aplicación de las recomendaciones

Ahora lo único que queda por hacer es aplicar las recomendaciones del panel. Según el supuesto que aplicamos en Polonia, aquellas recomendaciones, que obtuvieron un apoyo del 80 por ciento, entrar en vigor de forma automática, mientras que las que cuentan con un apoyo menor se tratan como resultado de consultas públicas. Por lo tanto, el ayuntamiento puede aceptarlos o rechazarlos. Esta etapa también debería llevarse a cabo de la forma más transparente posible: toda la información relativa a en qué etapa de desarrollo se encuentran las distintas recomendaciones, debería mostrarse en la página web, preferiblemente junto al nombre del responsable de cada una de ellas.

Dependiendo de las recomendaciones elaboradas, también se puede invitar a los panelistas a colaborar en el desarrollo de los distintos conceptos de su implantación. También puede organizar una reunión para los panelistas un año después del panel para presentarles personalmente cómo se están poniendo en práctica sus recomendaciones. También es una buena idea crear un equipo con la participación de expertos y expertas, que desarrolle un concepto detallado para la implementación de las recomendaciones del panel.

Aunque si el panel ciudadano fue organizado a nivel nacional y trató sobre cambios en la legislación, toda la información sobre el proceso legislativo y el resultado final debería publicarse en la página web. Además, lógicamente, los panelistas deberían recibir dicha información a través del correo electrónico o por carta.



23. Paneles ciudadanos como elemento permanente de democracia

Los paneles ciudadanos pueden organizarse ad hoc cuando surge una cuestión importante y pueden convertirse en un elemento permanente de la democracia, una forma de tomar decisiones en una ciudad o un país. A nivel local puede asumirse la organización de al menos tres o cuatro paneles al año. Para establecer los temas para los paneles ciudadanos a lo largo del año puede crearse un nuevo órgano, el senado ciudadano. Para participar en él puede invitarse a panelistas, es decir, a personas que ya tienen experiencia en esta forma de democracia. El senado ciudadano podrá funcionar en términos similares a los del panel: su composición deberá reflejar la estructura demográfica de la ciudad, su participación sólo se garantizará por sorteo y podrá invitar a expertos y expertas para que presten apoyo sustantivo. El papel del senado puede ser:

- establecer los temas del panel para el próximo año,
- contratar a los coordinadores del panel,
- aprobar propuestas de cambios sustanciales en el procedimiento de organización del panel,
- supervisar la implementación de las recomendaciones⁴.

Los miembros del senado podrían permanecer, por ejemplo, durante un año (o algo más), renovándose 1/3 cada pocos meses. Se proporcionaría una formación adecuada a los recién llegados y la mayoría de sus miembros, con experiencia en sus tareas,

⁴ El concepto aquí presentado se inspira en el modelo desarrollado en Eupen, Bélgica, por un grupo internacional de expertos y expertas para la Comunidad Germanófona de dicho país.

permanecerían en la composición para garantizar la continuidad. La creación de un senado ciudadano es una solución que permite integrar los paneles en el sistema democrático, al mismo tiempo que garantiza a la sociedad el control sobre la forma en que se organizan los paneles, su calidad y su importancia.





Anexo:

Normas básicas de organización de paneles ciudadanos

- 1. Elección aleatoria de participantes:** todas las personas que forman parte del panel ciudadano son seleccionadas al azar. La invitación para participar en un panel ciudadano debería poder recibirla, potencialmente, cualquier persona que sea elegible para participar en él.
- 2. Representatividad del panel en términos demográficos:** la composición del panel ciudadano debe reflejar lo más ampliamente posible la estructura demográfica de la comunidad afectada por el tema del panel. Para ello puede utilizarse un conjunto de criterios demográficos, como son la edad, el sexo, el distrito u otros. El objetivo es crear una comunidad a pequeña escala que de la sensación de ser “igual que nosotros”. El panel debe ser lo suficientemente grande en términos de número de participantes para reflejar una amplia variedad de puntos de vista. A todos los panelistas se les debe garantizar una dieta, cuya cantidad deberá cubrir al menos los gastos de participación en las reuniones del panel.
- 3. Equipo independiente de coordinadores:** el panel ciudadano está dirigido por un equipo independiente de coordinadores, cuya principal función es preparar el proceso de sorteo, diseñar el programa e invitar a expertos y facilitadores. Cuando se organiza un panel ciudadano a petición de un gobierno local o parlamento, es importante que ninguna persona del equipo de coordinadores sea

empleado de la administración pública. Los coordinadores deben ser imparciales: no deben ser, por ejemplo, políticos activos o personas directamente involucradas en un tema determinado.

4. **El panel ciudadano tiene la posibilidad de invitar a expertos:** a pesar de que el programa sea diseñado por un equipo de coordinadores, el panel ciudadano puede invitar a expertos adicionales, que puede elegir por sí mismo. La participación de los expertos podrá adoptar la forma de una presentación en directo, una transmisión de vídeo, una grabación, un informe escrito o cualquier otra forma.
5. **Consideración de la gama más amplia posible de perspectivas desde el punto de vista práctico:** si en una cuestión dada existieran varias soluciones y perspectivas, lo ideal sería que todas ellas estuvieran representadas en la parte educativa del panel (por parte de los expertos invitados). Teniendo en cuenta la limitación de tiempo u otras circunstancias prácticas, puede utilizarse un método de combinación de perspectivas. La presentación de los expertos podrá adoptar la forma de una presentación en directo, una transmisión de vídeo, una grabación, un informe escrito o cualquier otra forma.
6. **Invitación a todas las partes interesadas:** cualquier organización, grupo informal o institución cuyo ámbito de actividad esté relacionado con el tema del panel ciudadano tiene derecho a dar a conocer sus opiniones en persona. El equipo de coordinadores sólo identifica a las partes, no las selecciona. Habida cuenta de las limitaciones de tiempo o del gran número de partes, podrá utilizarse un procedimiento

para la selección de sus representantes. En este caso se tendrá en cuenta la diversidad de los puntos de vista.

7. **Deliberación:** las conversaciones entre los participantes, que implica escucharse atentamente los unos a los otros y considerar diferentes opciones, son elementos clave del panel ciudadano. El programa del panel debería incluir tanto discusiones en pequeños grupos como en público y garantizar las mejores posibilidades para poder hablar y ser escuchado. La parte deliberativa debe ser conducida por facilitadores cualificados.
8. **Apertura:** todos los miembros de la comunidad a la que afecta el tema del panel deberían poder comunicar su posición al panel ciudadano en forma de comentarios, propuestas o sugerencias.
9. **Suficiente tiempo para la reflexión:** permitir suficiente tiempo para reflexionar sobre todas aquellas cuestiones relacionadas con un tema dado es esencial para la toma consciente de decisiones. A menos que el asunto sea urgente, no hay necesidad de apresurarse. El panel de ciudadanos debería poder ampliar sus reuniones, tanto en duración como en número, si así lo decidiera (aquí podría haber algunas limitaciones derivadas del presupuesto del panel).
10. **Impacto:** desde el mismo principio debe quedar claro que ocurrirá con las recomendaciones del panel. Lo ideal sería que las recomendaciones que contaran con un nivel de apoyo del panel lo suficientemente alto, previamente establecido, se consideran vinculantes (en la medida que sea conforme con la legislación aplicable).

- 11. Transparencia:** todas las ponencias de la parte educativa deberían ser retransmitidas en vivo y grabadas. Todos los materiales proporcionados al panel ciudadano deben estar disponibles en la página web. La página web debería facilitar información clara sobre cómo entrarán en vigor las recomendaciones del panel y actualizada con las acciones tomadas. El equipo de coordinadores deberá presentar un informe en el que se expongan los detalles de la metodología aplicada a la organización del panel.
- 12. Promoción:** el panel ciudadano es un acontecimiento importante en la vida de la comunidad y debería informarse a los ciudadanos sobre su realización. Se les debería proporcionar información sobre cómo participar y cómo seguir sus actividades. La información relativa a la organización de un panel ciudadano sobre un tema determinado debería hacerse pública antes de que comiencen sus reuniones.

El presente conjunto de normas ha sido desarrollado por Marcin Gerwin en cooperación con un grupo internacional de expertos.



Apoyo a la organización y promoción de paneles ciudadanos



La guía sobre paneles ciudadanos puede descargarse en formato pdf o como libro electrónico, en varios idiomas, desde las páginas: citizensassemblies.org y otwartyplan.org.

Si te gustaría organizar un panel ciudadano, especialmente sobre temas de medio ambiente y sociedad, y necesitas ayuda, puedes ponerte en contacto con el autor a través de la dirección de correo electrónico: marcin@citizensassemblies.org.

El panel ciudadano es una nueva forma de democracia que permite tomar decisiones a nivel local, nacional e incluso en comunidades internacionales. Un panel ciudadano es un grupo de habitantes seleccionado al azar, teniendo en cuenta criterios demográficos como el género y la edad. Conforman una representación a pequeña escala de la ciudad o del estado. El rol de un panel de ciudadanos es analizar el tema en profundidad, discutir diferentes soluciones, escuchar argumentos a favor y en contra y, a continuación, tomar decisiones conscientes y deliberadas. La guía de Marcin Gerwin presenta, paso a paso, cómo organizar un panel ciudadano, enfocado principalmente a nivel local.



Dr. Marcin Gerwin: especialista en desarrollo sostenible y participación, coordinador de paneles ciudadanos. Politólogo de formación, el tema de su doctorado trató sobre el desarrollo sostenible en el contexto de los retos globales. Cofundador de la Iniciativa de Desarrollo de Sopot, dedicada desde hace años a la promoción de una democracia eficaz en Polonia. Autor del libro “Żywność i demokracja” (*Alimentación y democracia*) y “Żywność przyjazna dla klimatu” (*Alimentación respetuosa con el clima*).