

**c - gobierno**

# **COHESIÓN SOCIAL Y PARTICIPACIÓN**

---

***El municipio cómplice con los ciudadanos y sus  
plurales organizaciones para la ciudad común.***

---

Propuestas

**Los buenos municipios funcionan hoy como organizaciones de servicios. Los ciudadanos los valoran: confían en ellos y sus equipos de gobierno.**

**Pero en los tiempos de la complejidad global piden más a su municipio: le exigen que lidere el presente cualitativo y el futuro óptimo de la ciudad. Y le dicen: *queremos que el liderazgo sea relacional. A saber, implicad a toda la ciudad.***

**El presente y el futuro del municipio en la ciudad de hoy se llama, de nuevo y con fuerza, ayuntamiento: complicidad con todos los ciudadanos y sus plurales organizaciones. Insistiré en ello. Machaconamente. Hasta el cansancio.**

***Por favor, ¡ayuntemos para la ciudad que queremos!***

## **1. LA CIUDAD CON TODOS Y TODAS LAS ORGANIZACIONES.**

---

- La ciudad, como casa común, como espacio público, de todos, hasta ahora nos parecía que era cosa casi exclusiva de la administración municipal y sus parientas, las otras administraciones. Es una consecuencia, deformada, del Estado del Bienestar: servicios para todos y todos, siempre públicos. Entiéndase: administrativos.
- La ciudad es de los ciudadanos: de los plurales ciudadanos que optan voluntaria, solidaria y creativamente, vivir/compartir la casa común de la ciudad desde todas las diferencias. Esta opción es permanente: cada día se renueva. Y, en algunos momentos de especial intensidad, se incrementa, se celebra, se revisa, se reinventa. Desde la democracia ciudadana: participativa. Con todos. No sólo desde los partidos en las instituciones. Ésta es una democracia de salones. De cámaras. De cortes. Débil. Representativa. Distante. Allá, en el escenario del municipio.
- Los ciudadanos se organizan, para abordar sus necesidades y retos, en asociaciones pequeñas, a menudo. A pie de calle. En cada esquina de la ciudad. Asociaciones que, en nuestro país, han emprendido un lento proceso de modernización desde los primeros noventa. La red de asociaciones, pluralísimas y contrapuestas, de una ciudad es su ciudadanía organizada: autorganizada. Las asociaciones son el primer sector organizativo de la ciudad. No el tercero.
- El municipio viene después: ayunta, sintoniza, armoniza, equilibra, lidera... el sentir, el proponer, el hacer... de la red de las asociaciones de los ciudadanos. Y los ciudadanos. Que siempre son más, incluso, que el conjunto de sus asociaciones.
- El ayuntamiento de la ciudad hoy se le pide que lidere: que trace, compartidamente, una visión de futuro de la ciudad conseguible. Confortable. Y que asegure unos óptimos servicios para la cotidianidad de calidad. Los municipios para las ciudades del hoy/mañana aúnan liderazgo

relacional y gestión cooperante. El municipio, para ello, es el agente único de la red de las administraciones en la ciudad, gobiernen en ellas los partidos que gobiernen. No es así.

- Las empresas éticas, finalmente. Todas las empresas son ciudad. Algunas, como algunos ciudadanos, asociaciones y administraciones, la maltratan. Por ejemplo, las que contaminan. Pero, felizmente, cada día existen más y más empresas ciudadanas: empresas implicadas en los retos estratégicos de la ciudad. Y no sólo económicos: saben que si la ciudad no está cohesionada, cómoda, su trabajo es más difícil. Y apuestan por más: por estar implicados en el diseño, la construcción de la ciudad. Y su mantenimiento cualificado. Ya muchas empresas están aquí: conforman la red de empresas éticas, empresas con la ciudad.
- Después están las multinacionales, las iglesias, los organismos internacionales... Influyen en la ciudad. Claro. Mucho, a veces. Pero forman parte de otra red. A tener presente. En el mundo global, la ciudad es, también, global. Desde su peculiaridad local.

## **2. EL LIDERAZGO RELACIONAL DEL MUNICIPIO PARA LA CIUDAD COMPARTIDA.**

- Los municipios tienden al liderazgo relacional. Pero muchos, todavía, están en el municipio de la buena gestión de los servicios. Solamente. Su equipo de gobierno es bueno en esto. Y les parece suficiente. ¿Cómo van a compartir el gobierno de la ciudad - el diseño de su presente y futuro- con otros si para ello han sido elegidos por los ciudadanos? ¡Craso error!
- Con todo el cariño democrático: en nuestro país nos fallan los partidos políticos, con centenas de políticos de aparato, burócratas del poder de mando, que se instalan en la administración municipal como un apéndice o núcleo duro de su partido. Han entendido que deben gestionar. Y aquí han concluido su aprendizaje. Máximo, los mejores, consultan: consejos de participación ciudadana variopintos. ¿Codecidir? No están por la labor. Muchos ni quieren estarlo. ¡Ellos son la democracia! Pobres.
- En los municipios lo relacional empieza, como siempre, no por la dirección política o gerencial: por los equipos de servicios con los ciudadanos. Por la línea de servicios. A partir de aquí empieza el cambio para una organización relacional, de liderazgo implicativo. Los equipos de gobierno inteligentes lo asumen. Cada día más. El municipio pasa, entonces, de estar al servicio de los ciudadanos a organizarse con los ciudadanos. No es fácil. Nuestra administración, todavía, es de administrados en sus leyes, reglamentos, mentalidades y métodos. ¡En el XXI!
- El horizonte de los ayuntamientos, que pasa por primar el liderazgo relacional, comporta trabajar desde cuestiones como éstas
  - Visión compartida de la ciudad
  - Misión consensuada
  - Planificación conjunta

- Programación de recursos desde la suma
  - Catálogo de servicios de ciudad: múltiples
  - Cogestión interorganizativa de los servicios
  - Comunicación desde una imagen conjunta
  - Evaluación de resultados en equipo
- Todo ello supone un municipio en el que el fuera de la ciudad es el dentro de la organización: está en simbiosis con los ciudadanos y sus organizaciones. Un municipio, en definitiva, cómplice: la ciudad, la civilidad de la vida, es cosa de todos. Del municipio como líder: como impulsor y convocante. Como motor. Y motor modesto y generoso. Que siempre suma. Y de los demás: de las organizaciones asociativas y empresariales. Y de los ciudadanos. Juntos. Insisto: ¡cómplices!
  - Problema: algunos municipios de nuestras ciudades son, todavía, municipios burocráticos. Cuando deberían ser espléndidos municipios de servicios. Hoy se les pide -y los ciudadanos exigen- que sean municipios líderes: impulsores de ciudad emprendedora y ciudadanía activa. Muchos municipios están, por ello, en crisis. Bienvenida.

### 3. PARTICIPACIÓN: LA C ES LO DIFÍCIL

---

- La moda del momento es participación: democracia participativa, gobierno municipal participativo, ciudad participativa... No es una moda: es la manera de trabajar en la ciudad. A saber, todos los ciudadanos y sus plurales organizaciones asociativas y empresariales deben tomar parte en la acción del construirla y mantenerla. Es el reto.
- La palabra participación -magnífica en su significado- es vergonzosamente usada en discursos cerrados, en municipios sólo administrativos, en reuniones hiperpartidarias... Mejor, hoy, olvidarla. Por diez años.
- La ciudad, actualmente, necesita cooperación, complejidad, compromiso, cogestión, colaboración, comunicación, comprensión, cohesión... entre los ciudadanos. Entre éstos y sus asociaciones. Entre ciudadanos, asociaciones y administración municipal/parentas. Y, todos/todas, con el sector empresarial.
- El municipio como líder debe convocarlas y convencerlas para formar la red de acción inteligente, cualificada, emprendedora, innovadora... para la ciudad actual y la ciudad que se quiere. Una red con estrategias compartidas, con recursos combinados y con gestión compleja y combinada: convocar para construir y mantener la ciudad de la civilidad. De gente con gente.
- Hoy la participación ciudadana ya no es: *¡digan!* Es: *¡hagamos!* Y hagámoslo, juntos, bien.

## **4. LA RED DE LAS ASOCIACIONES DE LOS CIUDADANOS, IMPRESCINDIBLE.**

- La cohesión, la vivacidad, los ciudadanos con los ciudadanos, los valores, las actitudes, los hábitos ciudadanos, cívicos, son cosa de las asociaciones. Quien moviliza, crea conciencia, impulsa, innova -o frena, claro-,... es la red de las asociaciones de los ciudadanos. Están -o deberían estar: qué se hace si no es así- en cada barrio, distrito, ciudad toda. Respondiendo a necesidades concretas. Planteando retos. Proponiendo soluciones. Implicando, siempre, ciudadanos en las cosas de todos, que son las cosas de la ciudad común. Lo propio, específico, de las asociaciones es crear y mantener civilidad: atmósfera de libertad, solidaridad, sensibilidad, vecindad... Y atmósfera práctica.
- Es así. Diferentemente en cada ciudad. Las hay de civilidad anémica, vetusta, innovadora, emergente, viva... porque su red de asociaciones es así. Hay ciudades en las que la cultura, la ecología, el soporte social, la educación, la gente mayor, las mujeres, la inmigración, el antimilitarismo, la solidaridad, los minusválidos... son cuestiones prioritarias. Vivas. Compartidas. Con mil proyectos. Con mil oportunidades. Son las ciudades autorganizadas en ciudadanía desde abajo: desde asociaciones inquietas y proactivas.
- El reto de la mayoría de las asociaciones que conforman la red de nuestras ciudades está en optar
  1. Por proponer valores ciudadanos nucleares claves y transformarlos en comportamientos ciudadanos cotidianos.
  2. Por organizarse desde los ciudadanos y con los ciudadanos: escucha de necesidades concretas, respuestas desde equipos de voluntariado.
  3. Por querer estar en una red abierta y cooperante entre ellas, los ciudadanos, la administración municipal y las empresas éticas.



- La cuestión de los valores es la nuclear: ¿qué valores para la ciudad de hoy y el mañana, la ciudad en el mundo globalizado? ¿Qué valores para una ciudadanía de espléndida humanidad compartida y creadora de ciudad siempre en horizonte de esperanza? Demasiadas asociaciones proponen demasiados valores, demasiado nublados y no presentes en su acción continuada.
- La cuestión de la organización es urgente. Muchas asociaciones se organizan, todavía, desde el imposible del entre todos lo haremos todo, la buena voluntad o el lloro continuado. Hoy, en los tiempos de las personas como centro de la inteligencia de cualquier organización, las asociaciones deben -y están- reinventando sus organizaciones. Con métodos actuales. De gestión. De gente con gente. Con servicios óptimos. Con valoración ciudadana creciente. Con valores actualísimos en su visión y misión.
- La cuestión de la red es de vida o muerte
  1. *Red entre ellas*: la mayoría son islas. No cumplen lo que son: asociación. Cuando se asocian es más por formalidad que para la acción en la ciudad, con los ciudadanos.
  2. *Red con la administración*: durante los setenta se plantaron ante la administración: asociaciones reivindicativas. En los ochenta dependieron de ella a través de las subvenciones: asociaciones cautivas o drogodependientes. En los noventa empieza la colaboración: asociaciones cómplices para la ciudad. Aquí, asociaciones y administración municipal deben plantearse nuevos estilos de diálogo y colaboración, desde la mutua confianza.
  3. *Red con las empresas éticas*: hasta recientemente las empresas eran para ellas un espanto. Después pasaron a ser posibilidad de financiación. Estamos en los tiempos de la mutua implicación para proyectos concretos ciudadanos.

## 5. LA RED DE EMPRESAS ÉTICAS, URGENTE

---

- Demasiado tiempo hemos estado, en empresas, condicionados por el fulgor depredador de la gran mayoría de las multinacionales y el glamour norteamericano de los grandes ejecutivos que han hecho de la ostentación el aura público de sus empresas.
- En las ciudades de nuestro país las empresas son otras: una multitud de medianas y pequeñas empresas -algunas grandes, pocas colosales- están coordinadas desde redes. Y, en ellas, gracias a los aprendizajes facilitados por algunas escuelas de negocios con sensibilidad social, el compromiso ciudadano de muchos de sus directivos y el nuevo horizonte de exigencia ciudadana -de sus clientes- en algunos temas que exigen responsabilidad -no contaminación, no fraude en los productos y servicios...-, está apareciendo una nueva dimensión en los negocios: la empresa ética.
- La empresa ética es la que toma, como conjunto de sus trabajadores, conciencia de que lo que hacen y cómo lo hacen es útil para los ciudadanos. Más. Quieren que algunos de los beneficios repercutan directamente en algunos proyectos de mejora estratégica de la ciudad.
- Esto ya es así, aquí. Muchas empresas colaboran, puntualmente y a la larga, con asociaciones ciudadanas significativas. Otras están apoyando proyectos de la administración municipal.
- Todas saben que hoy, los ciudadanos, sus consumidores, además de querer calidad, aprecian, enormemente, que la empresa en la que confían muestre su rostro humano: está en las cosas que preocupan a los ciudadanos y a la ciudad.
- Estas empresas piden al municipio y a las asociaciones, rigor. Método. Eficacia. Resultados. Comunicación. Están dispuestas a implicarse. Pero organizadamente. Como trabajan ellas: con resultados claros y sistemas de gestión para lograrlos eficientes. Si es así, aportan: suman. Encantadas.

## **6. LOS CIUDADANOS ACTIVOS Y COOPERANTES: SIN ELLOS NO HAY CIUDAD**

- Hay que escucharlos atentamente. Siempre, siempre y siempre. En sus opiniones, deseos, necesidades y retos diferentes. Pocos, comunes. Algunos, contrapuestos.
- Hay que implicarlos directamente, junto al municipio, las asociaciones y las empresas en el diseño y la gestión cotidiana y de futuro de la ciudad. Éste es uno de los grandes retos.
- ¿Cómo? Ésta es la gran cuestión. Y sólo hay una respuesta: experimentando. Innovando. Y aprendiendo, especialmente, de los errores.
- Hay pistas. Algunas. Para el municipio. Aplicables a una asociación.
  1. *Preguntándoles* directamente: ¿Lo hacemos bien? ¿Qué deberíamos hacer y cómo?
  2. *Implicándolos* en consejos, equipos... de trabajo concretos. ¿Quiénes? Toda ciudad consensúa ciudadanos para temas concretos. Y, por favor, por encima de ordinarios partidistas: ciudadanos abiertos, generosos, inteligentes...
  3. *Abriendo un buzón* -en internet también- de quejas y sugerencias sobre todos los servicios públicos de la ciudad.
  4. *Implicándolos en la discusión anual* del estado de la ciudad.
  5. *Abriendo las puertas* del municipio a todos.
  6. *Informándolos*: comunicación sin propaganda.
  7. *Abriendo los órganos de dirección* a su opinión y decisión sabia.

## 7. ALGUNAS IDEAS MUY BÁSICAS

---

- Insisto: se debe experimentar en el cohesionar, cómplicemente, a los diferentes colectivos de los ciudadanos en la ciudad común. Aquí falta, en las ciudades, en el liderazgo municipal mucha innovación, riesgo, experimentación. Siempre más de lo mismo ya no va. Y debe experimentarse, también -y con voluntad de ruptura-, en transformar el municipio de los servicios en el ayuntamiento de los ciudadanos. Que es diferente. Y es más.
- Algunas ideas, muy básicas, a transformar en organización: en manera de gobernar las ciudades: es el c-gobierno. El gobierno ciudadano, con los ciudadanos. Un gobierno para la ciudad común. Sí, todo empieza y lo centra la C. Yo lo llamo, como método, comarketing. He escrito sobre ello. Hoy lo que las ciudades necesitan, urgen no es sólo *urbs*: es *civitas*, cultura, consenso cívico, cohesión social, capacidad de integración en lo común. Ciudad: espacio para la ciudadanía. Que da lugar a la *polis*: al autogobierno ciudadano. Hoy las ciudades deben querer, voluntaria y explícitamente, hacer ciudad. Esto es una opción. Y una manera de organizarse. Y construirla.

### 1. Sobre espacios organizativos de c-gobierno.

- 1.1 *Municipio organizado con los ciudadanos*: un municipio todo relacional.
- 1.2 *Planes estratégicos de ciudad interorganizativos*: para la ciudad global y la temática. Que no son una acumulación de ideas y acciones: es inventar un proyecto compartido de ciudad desde la elaboración colectiva, inteligente.
- 1.3 *Consejo ciudadano*: interaccionado con el plenario municipal.
- 1.4 *Comisiones de trabajo temáticas compartidas*.
- 1.5 *Convención anual sobre el estado y futuro de la ciudad*.

- 1.6 *Comisiones para la observación de cuestiones ciudadanas prioritarias:* concejal, ciudadano, asociación, empresa.
- 1.7 *Catálogo de servicios públicos ciudadanos:* sumando las de las asociaciones y empresas éticas que ayuden a materializar la visión y la misión municipal.
- 1.8 *Foros temáticos abiertos:* a nivel ciudad, barrio..., para cuestiones candentes.
- 1.9 *Tribuno de la ciudad:* quien recoge y contesta todas las quejas y sugerencias de los ciudadanos y sus organizaciones.
- 1.10 *Descentralización o trabajo ciudadano conjunto desde los barrios con óptica de ciudad.*

## **2. Sobre líneas de actuación.**

- 2.1 *Estimulación mimada de la red de las asociaciones de los ciudadanos:* acompañamiento respetuoso en sus procesos de modernización.
- 2.2 *Soporte claro a las pequeñas y medianas empresas:* son claves en la ciudad.
- 2.3 *Poner el acento en priorizar en lo que se va a hacer juntos:* puntos calientes para la vitalidad de la casa común ciudadana. A lo bruto: dónde está el desencanto ciudadano.
- 2.4 *Crear equipos interorganizativos flexibles y para proyectos.*
- 2.5 *Comunicar, con impacto, que la ciudad es con todos y desde todos.*
- 2.6 *Implicar a los ciudadanos en el asumir riesgos.*
- 2.7 *Concebir el municipio como un punto de una red, siempre en movimiento.*
- 2.8 *Formación para el liderazgo relacional y el trabajo en red.*
- 2.9 *Creación de una imagen corporativa de trabajo cómplice municipal.*
- 2.10 *Una apuesta por internet como sistema de trabajo en red, inmediato.*

Toni Puig/tpuigp@hotmail.com

