

CONAMA 2022

CONGRESO NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE

Participación ciudadana en el diseño de planes de acción de Agendas Urbanas a través de la cocreación y el *Design Thinking*.

El ejemplo de la Agenda Urbana de Peñafiel (Valladolid).



PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

Autor Principal: David Sánchez Sáez (Oficina de Proyectos de Desarrollo y Fondos Europeos del Ayuntamiento de Peñafiel).

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

ÍNDICE

Resumen

1. Agendas urbanas y participación ciudadana. El caso de la Agenda Urbana de Peñafiel.
2. La importancia de la movilización ciudadana.
3. Metodología de trabajo resultante.
 - 3.1. Design Thinking y agilidad.
 - 3.2. Fases de trabajo.
 - 3.2.1. Preparación de las sesiones.
 - 3.2.2. Presentación e *ice breaker*.
 - 3.2.3. Sesiones de cocreación.
 - 3.2.3.1. Exploración.
 - 3.2.3.2. Reflexión.
 - 3.2.3.3. Ideación.
 - 3.2.3.4. Prototipado.
 - 3.2.4. Presentación de propuestas.
4. Aprendizajes y recomendaciones.
5. Resultados.
6. Bibliografía.

RESUMEN

La Agenda Urbana Española (AUE) es un documento estratégico, sin carácter normativo, y por tanto de adhesión voluntaria, que, de conformidad con los criterios establecidos por la Agenda 2030, la nueva Agenda Urbana de las Naciones Unidas y la Agenda Urbana para la Unión Europea persigue el logro de la sostenibilidad en las políticas de desarrollo urbano. Constituye, además, un método de trabajo para que aquellas ciudades o territorios que lo deseen, puedan definir sus propias Agendas Urbanas y planes de acción. Dentro de esta metodología se recoge la participación ciudadana como una de las herramientas más poderosas para su diseño.

La localidad de Peñafiel (Valladolid) es una de las ciudades españolas, que ha apostado por este instrumento de desarrollo sostenible para su territorio y su economía. En el proceso de diagnóstico e identificación de proyectos ha dado un especial protagonismo a la ciudadanía, llevando a cabo diferentes sesiones de participación ciudadana, siguiendo un formato innovador y tomando como base el *Design Thinking* y algunas de las herramientas de las metodologías *Agile*. A través del pensamiento divergente y convergente, la ideación, la empatización, la experiencia de usuario... se han creado entornos de trabajo colaborativos y lúdicos, a fin de conseguir un triple objetivo:

- Sacar el máximo partido a la ciudadanía en la detección de problemas y oportunidades para la ciudad.
- Empoderar a los ciudadanos en la búsqueda de soluciones y no simplemente en la identificación de problemas.
- Lograr el compromiso de la sociedad local en el desarrollo sostenible de su territorio, haciéndoles sentir protagonistas y parte activa del proceso.

En esta comunicación se expondrá la metodología, que se ha seguido en la Agenda Urbana de Peñafiel y las herramientas que se han utilizado en el desarrollo de las sesiones, así como los resultados que se han obtenido.

1. AGENDAS URBANAS Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA. EL CASO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL.

La Agenda Urbana Española es un documento estratégico, que carece de condición normativa cuyo fin es la sostenibilidad de las políticas de desarrollo de las ciudades, en sintonía con la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Nueva Agenda Urbana de las Naciones Unidas y la Agenda Urbana para la Unión Europea. Marca una hoja de ruta y una metodología de trabajo para que los pueblos y ciudades españolas se puedan adherir voluntariamente a esta estrategia e instrumentar sus propios planes de acción, a fin de conseguir ámbitos urbanos más resilientes, acogedores y saludables, buscando el compromiso de sus agentes, públicos y privados, en pro de un desarrollo equitativo, justo y sostenible [1].

Dentro de la metodología propuesta por la Agenda Urbana Española se recoge la participación ciudadana como una de sus piezas angulares, ya no solo en su diseño sino, también, en su ejecución, seguimiento y gobernanza. Se establece que esta ha de ser real y efectiva y ha de hacer sentir corresponsable a la ciudadanía, dotando de legitimidad a la estrategia resultante; y para ello se precisa del apoyo de todos los actores: el sector privado, el académico, el tercer sector, la sociedad civil...

Si bien, la Agenda Urbana Española resalta claramente el papel fundamental que juega la participación ciudadana en la elaboración de la estrategia de ciudad, no determina métodos específicos, aunque sí que identifica algunas herramientas que se pueden usar en este proceso [2] instando a que cada promotor defina los procesos participativos, que mejor se adapten a la realidad de su territorio.

El catálogo de fórmulas de participación ciudadana es muy variado, si bien las más utilizadas son: jornadas de presentación, mesas sectoriales de trabajo, asambleas ciudadanas o entrevistas y/o encuestas. Poco a poco se va innovando con otros formatos como stands participativos u oficinas informativas a pie de calle. Todos ellos permiten obtener información sobre los problemas y necesidades de la ciudadanía, tarea ardua complicada que requiere de grandes esfuerzos y dosis de creatividad si, realmente, se quiere que este proceso sea provechoso y efectivo.

Son muchos los avances que se han producido en los últimos años y, hoy día, es impensable no implicar a la ciudadanía en cualquier proceso de planificación estratégica, si se pretende seguir progresando en un modelo de gobernanza transversal, colaborativo y compartido. No obstante, los formatos más tradicionales introducen la participación ciudadana en fases avanzadas, por lo general, una vez finalizado el diagnóstico realizado por el equipo técnico. Llegado este punto, se espera que la ciudadanía complete, corrija y enriquezca un trabajo ya desarrollado y que ha seguido un enfoque predeterminado. Este camino guiado es útil, pero se puede mejorar. La exposición de los análisis previos del equipo técnico, de un modo u otro, condiciona a los ciudadanos, pues ya se les están presentando problemas y necesidades, fortalezas y oportunidades, que para ellos puede que no sean tal, no pudiéndose pulsar otros estados, dado

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

que son los propios técnicos quienes guían el argumento de las temáticas tratadas en estas sesiones de participación. Con estas técnicas, de un modo u otro, de forma involuntaria, se limita al ciudadano y no se le saca todo el partido posible. Se está desaprovechando una oportunidad extraordinaria para que la ciudadanía desempeñe un papel activo y se involucre realmente en la estrategia sobre la que se está trabajando, pieza clave si se quieren implementar nuevos modelos de participación y gobernanza ciudadana.

Ante este escenario, el verdadero reto pasa por actuar sobre dos resistencias, que restan fuerza a los procesos de participación. Se trata de:

- **La escasa participación del ciudadano:** muchos de los procesos de participación ciudadana se centran en contar con representantes y agentes sociales. El apoyo de estos actores es fundamental y de gran valor, dada la visión experimentada y global que tienen del colectivo con el que trabajan. Además, por lo general, están bien identificados y cuentan con personas preparadas y acostumbradas a asistir a este tipo de foros y reuniones en las que trasladan sus necesidades e inquietudes. Lo verdaderamente complicado, es llegar al nivel más bajo, al ciudadano de a pie, el verdadero protagonista y al que, en última instancia, se destinan las políticas, actuaciones o proyectos impulsados desde las Administraciones Públicas. La cercanía de las Entidades Locales con los ciudadanos, especialmente los Ayuntamientos, les dotan de una ventaja de la que no gozan otras Administraciones de mayor rango territorial.
- **La falta de implicación social:** aunque el fin de los procesos de participación ciudadana también contempla la posibilidad de recoger propuestas de acción, principalmente se centra en conocer la realidad del ámbito sobre el que se actúa, especialmente, en los problemas y las demandas vecinales. Con ello se consigue el compromiso social, pero lo que realmente se necesita es que la sociedad se involucre y avance un paso más, pase a la acción y trabaje en la formulación de las acciones y/o proyectos con los que resolver las carencias identificadas. La sociedad civil tiene que dejar de ser un agente pasivo en la construcción de estrategias de desarrollo local y pasar a la acción, empatizar y conocer, también, las dificultades y los obstáculos que los entes ejecutores se encuentran a la hora de diseñar e impulsar actuaciones concretas que resuelvan sus problemas y que, posteriormente, también participen y se impliquen en su puesta en marcha.

Afrontar estos retos no supone una ruptura con lo anterior, sino que conlleva un mayor esfuerzo para dotar de más valor al proceso de elaboración de agendas urbanas y otros instrumentos de planificación territorial y gobernanza local.

El Ayuntamiento de Peñafiel inició en 2021 la redacción de su Agenda Urbana y su plan de acción, proponiendo un proyecto piloto a la convocatoria publicada por el Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana para la elaboración de proyectos pilotos de acción local de la Agenda Urbana Española. Entre sus objetivos y finalidades recogía que estos tenían que ser experiencias piloto para otras Entidades Locales en su propósito por desarrollar planes de acción local, disponiendo de certezas y de un desempeño ya contrastado, en aras de una mayor eficacia y una reducción en los plazos de elaboración. Igualmente, la convocatoria, manifestaba la

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

necesidad de implantar un modelo de gobernanza que garantizase la más amplia participación y la intervención de la ciudadanía y del resto de actores locales, al tiempo que se desplegasen mecanismos innovadores y originales. En base a ello, el Ayuntamiento de Peñafiel, quiso dotar a su plan de acción de singularidad, precisamente, en los procesos de participación ciudadana, incidiendo en la necesidad de llegar y contar, más allá de con los representantes y agentes sociales, con el verdadero protagonista: el ciudadano de a pie, y, así, lograr su implicación desde el inicio, a través de nuevas herramientas de trabajo basadas en el *Design Thinking* y las metodologías *Agile*.

Dicha propuesta fue respaldada y seleccionada por el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, lo que ha permitido al Ayuntamiento de Peñafiel, a través su Oficina de Proyectos de Desarrollo y Fondos Europeos, testar y validar un formato de participación social que, a razón de los resultados obtenidos, puede aportar gran valor a otras Entidades Locales en la elaboración de sus Agendas Urbanas o estrategias de desarrollo local.

La participación ciudadana, en la Agenda Urbana de Peñafiel, se articuló en 11 sesiones de trabajo, a las cuales asistieron 150 personas y 16 entidades y asociaciones presentes en el municipio. Tengamos en cuenta que Peñafiel es un municipio de la provincia de Valladolid, que según los últimos datos publicados por Instituto Nacional de Estadística (2021) tiene una población de 5.068 habitantes, de modo que en torno a un 3% de sus vecinos han contribuido con su presencia, su trabajo y sus aportaciones al diseño del plan de acción de la Agenda Urbana de su villa [3].

Las temáticas que se desarrollaron en cada una de las 11 sesiones celebradas, fueron:

- Soluciones contra la despoblación.
- Ideas para el turismo de Peñafiel.
- Juventud.
- Tecnologías y Sociedad.
- Salud mental.
- Discapacidad intelectual.
- Modelo de ciudad.
- Mujer e igualdad.
- Dinamización y conservación de nuestro patrimonio cultural.
- Economía y empleo.
- Medio ambiente y patrimonio natural.

2. LA IMPORTANCIA DE LA MOVILIZACIÓN CIUDADANA.

El primer aspecto importante para asegurar la eficacia de las sesiones de participación es la asistencia de ciudadanos. Contar con los representantes de los colectivos sociales y el tejido asociativo es, para las Entidades Locales, relativamente fácil, pues, por lo general, se les tiene identificados y el contacto con ellos es rápido y fluido. Además, tanto los miembros de sus órganos de gobierno como sus equipos técnicos están habituados a participar en este tipo de jornadas. Lo que se presenta como un verdadero reto es llegar a los vecinos, a personas anónimas, que no están habituadas a asistir a este tipo de eventos.

Ante estos presupuestos, la Oficina de Proyectos de Desarrollo y Fondos Europeos del Ayuntamiento de Peñafiel, desarrolló una estrategia para, más allá de contar con colectivos y agentes sociales, atraer a ciudadanos de a pie. Los 4 pilares sobre los que se fundamentó fueron:

1. Invitar a miembros de colectivos (Asociaciones, tercer sector, otras Administraciones Públicas...), para que asistiesen sus representantes o equipos técnicos, pero también para que invitasen y animasen a sus representados, socios, usuarios; es decir que hiciesen de altavoz de las jornadas de participación e impulsasen a los ciudadanos de su ámbito de actuación a participar. También se les propuso, a algunos de ellos, incluir una de las sesiones dentro de su programación de actividades, lo cual permitió organizar 5 sesiones específicas gracias a este mecanismo:

- Juventud: con alumnos de primero de bachillerato del IES Conde Lucanor (22 participantes).
- Tecnologías y sociedad: participantes de los talleres de tecnología de la biblioteca de Peñafiel (20 participantes).
- Salud Mental: miembros del Taller Prelaboral de Salud Mental (8 participantes).
- Discapacidad Intelectual: miembros del Taller Ocupacional de Personas con Discapacidad Intelectual (12 participantes).
- Mujer e igualdad: integrantes de la Asociación de Mujeres Santa Clara (16 participantes).

De este modo, se interactuó con ciudadanos con un perfil análogo, de modo que la radiografía que se pudo hacer tanto del colectivo como de su realidad y su problemática fue muy ilustrativa. De hecho, esta fórmula de convocatoria ha supuesto, en el proceso

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

de participación ciudadana de la Agenda Urbana de Peñafiel, casi el 50% de las sesiones y 50% de los asistentes.

- 2. Referentes locales:** el papel evangelizador de los referentes locales (políticos, técnicos, asociativos, etc.) ha sido también muy importante a la hora de llegar al conjunto de la ciudadanía. Contar con referentes locales, en los que los vecinos confían por su labor y su trabajo, es fundamental. De hecho, si estos son quienes les invitan y les hacen ver la importancia de su presencia y de sus aportaciones, ya no solo ayuda a que los resultados que se obtengan sean buenos, sino que, además, se empodera a la propia ciudadanía.
- 3. Integración en otras programaciones municipales:** dada la temática de algunas de las jornadas de participación ciudadana de la Agenda Urbana de Peñafiel y su vinculación con el patrimonio del municipio, desde el Ayuntamiento de Peñafiel se consideró la pertinencia de incluir 3 de estas sesiones en las Jornadas de Patrimonio, que todos los años se organizan desde la biblioteca municipal. Los temas que se incluyeron fueron: “modelo de ciudad”, “dinamización y conservación de nuestro patrimonio cultural” y “medio ambiente y patrimonio natural”. En total, fueron 45 personas las asistentes a estas 3 sesiones.
- 4. Campaña de promoción:** finalmente se realizó una campaña de comunicación para dar a conocer la celebración de las jornadas de participación a la totalidad de la población local. Para ello, se usaron tanto las redes sociales del Ayuntamiento de Peñafiel como otros canales de comunicación como la emisora de radio local donde, además de algunas entrevistas, se radiaron cuñas publicitarias.

En lo que respecta a la difusión a través de redes sociales hay que destacar el formato de los contenidos generados, pues se apostó por piezas audiovisuales, lo cual generó un mayor impacto y audiencia. Se difundieron dos tipos de contenidos:

- Por un lado, la convocatoria de las sesiones que se iban a celebrar. Véanse los siguientes ejemplos:



Figura 1. Acceso a ejemplos de vídeos de las convocatorias de las jornadas de participación ciudadana de la Agenda Urbana de Peñafiel. (Ayuntamiento de Peñafiel)

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

- Y por otro lado, resúmenes de las sesiones ya celebradas, de manera que se pudieran dar a conocer, tanto a los participantes como al resto de la ciudadanía, parte de las conclusiones alcanzadas y el formato seguido en las mismas.



Figura 2. Acceso a ejemplos de vídeos de los resúmenes de las sesiones de participación ciudadana de la Agenda Urbana de Peñafiel. (Ayuntamiento de Peñafiel)

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO RESULTANTE.

3.1. *Design Thinking* y agilidad.

La metodología seguida en las sesiones de participación ciudadana de la Agenda Urbana de Peñafiel, está concebida bajo el contexto del *Design Thinking* y el mundo *Agile*. A lo largo de las sesiones se fue experimentando y testando hasta dar como resultado el modelo metodológico que, a continuación, se expondrá y al cual se llegó tras probar con diferentes herramientas e introducir cambios continuos hasta dar con la mejor solución.

El *Design Thinking* es un método de cocreación iterativo basado en la creatividad y el diseño para el desarrollo de productos y servicios centrados en el usuario. Se basa en la capacidad de empatizar, descubrir necesidades y construir ideas que tengan un valor emocional y funcional basado en un prototipado interactivo con el usuario [4].

Esta metodología fue desarrollada por la Universidad de *Stanford* en la década de los años 70 del pasado siglo y, posteriormente, aplicada por la consultora de diseño IDEO. Infinidad de empresas y *startups* la han usado y lo siguen haciendo y, poco a poco, su utilidad se ha ido extendiendo a otros ámbitos como el social, el educativo, el cultural... Sus fases de desarrollo están claramente acotadas y definidas [5], si bien, para las sesiones de participación ciudadana de la Agenda Urbana de Peñafiel no se ha aplicado de forma rígida e inalterada, sino que se ha adaptado tanto a la naturaleza de las jornadas como al proceso de planificación territorial dentro del que se integran. A pesar de ello, sí que han estado presentes, en todo el proceso, las principales características que coronan esta metodología:

- Centrada en las personas con el fin de solucionar sus problemas.
- Participativa y colaborativa, trabajando en equipos heterogéneos donde el liderazgo es compartido.
- Confluencia del pensamiento divergente (caótico y creativo) con el convergente (acotado y racional).
- Proceso breve, lúdico y de alto contenido visual.
- Búsqueda continua de soluciones creativas e innovadoras.

3.2. Fases de trabajo.

3.2.1. Preparación de las sesiones.

Para el adecuado desarrollo de las sesiones se ha de disponer de un espacio acorde al aforo previsto (lo ideal es contar con un máximo de 25-30 asistentes). Con mesas se conformarán varias zonas de trabajo (4 - 5 es lo ideal), una por equipo, con sillas suficientes para los miembros del mismo (no más de 5 - 6 personas por equipo). Respecto a la configuración de los equipos, cuanto más heterogéneos sean mejor, de modo que lo ideal es que, en la medida de lo posible, en cada una de las mesas tengamos personas de diferentes edades, género, procedencia... y si no se conocen entre ellos, mucho mejor.

Cada mesa de trabajo estará equipada de rotuladores, notas adhesivas, folios y los lienzos de trabajo. También es conveniente que se disponga de una presentación que se pueda proyectar y sirva de guía y explicación de las distintas dinámicas.

3.2.2. Presentación e *ice breaker*.

La sesión se iniciará con una breve presentación de los conductores y de la estrategia, plan o proyecto dentro del que se enmarca. La brevedad es vital. A continuación se explicará sucintamente en qué va a consistir la jornada y que no se está asistiendo a una conferencia al uso, sino que se trata de trabajar activamente y de hacer propuestas entre todos, impulsados y apoyados en una serie de herramientas. Es muy importante incidir en esto, pues muchas personas llegan predispuestas a tomar una posición pasiva más propia de otros formatos. De hecho, fue algo puntual, pero tras esta explicación, en ciertas sesiones celebradas en Peñafiel, alguna persona abandonó la sala, pues su expectativa era otra, la de una charla expositiva, de modo que solo venían a escuchar y no a desempeñar un papel activo, como el que exige esta metodología.

Finalmente, es muy recomendable llevar a cabo alguna dinámica para que los asistentes rompan el hielo. Una fórmula rápida que da buenos resultados es que se presenten y digan, por ejemplo, cuál es su lugar favorito del territorio sobre el que se está trabajando, cuál es su comida preferida, qué deporte practican, recomienden un libro... Al final de esta ronda de presentaciones, el ambiente será mucho más relajado y amigable.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

3.2.3. Sesiones de cocreación.

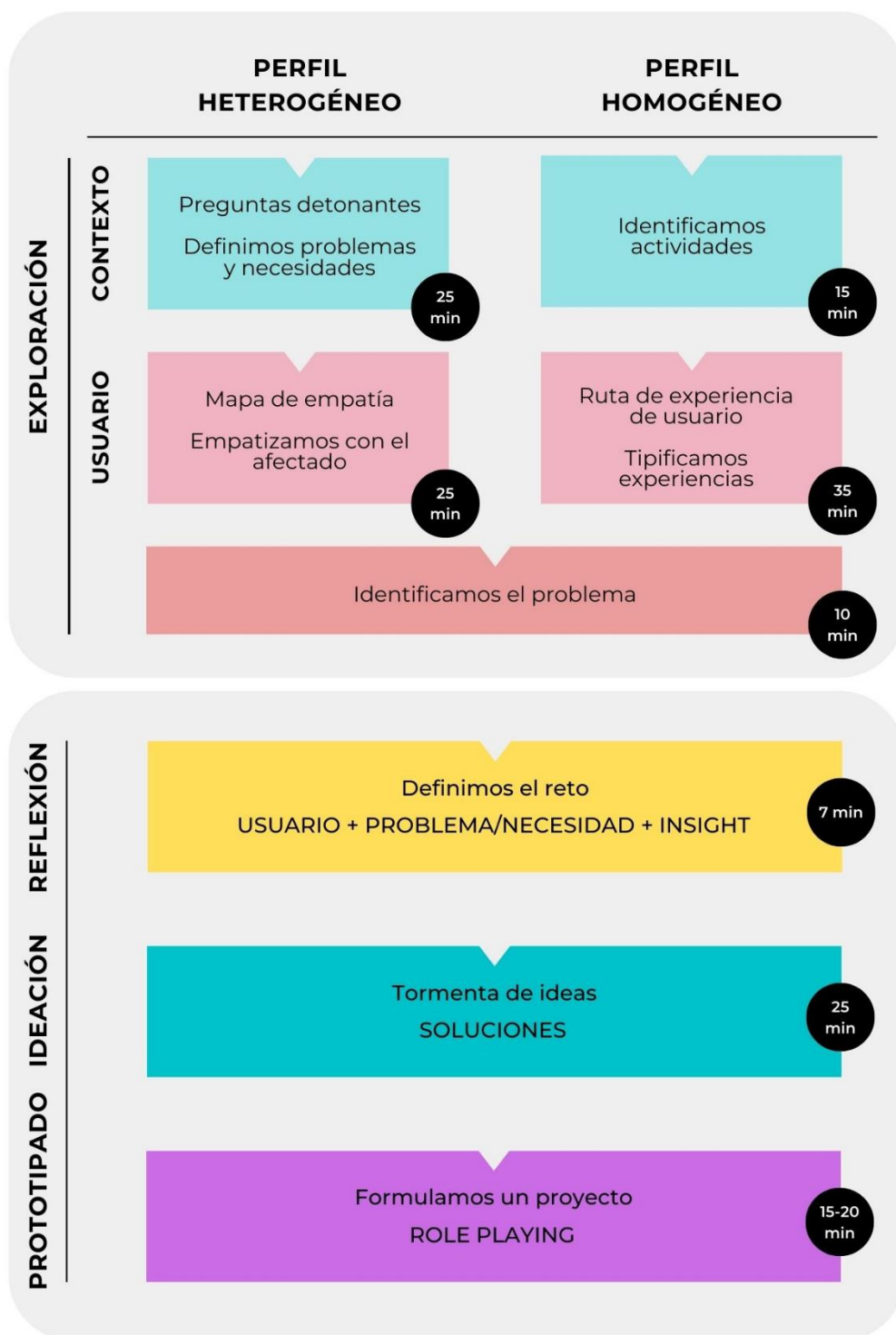


Figura 3. Fases de las sesiones de cocreación. (Elaboración propia)

3.2.3.1. Exploración.

La fase inicial de exploración tiene por objetivo buscar la inspiración para entender el contexto en el que nos movemos y a partir de él identificar problemas y necesidades. Se trata de una etapa de pensamiento divergente en la que todas las ideas e *inputs* son bienvenidos.

En función de la naturaleza de los asistentes se pueden usar unas herramientas u otras. Distinguimos dos tipos de grupos, de acuerdo al perfil de sus integrantes:

- I. **Grupo de perfil heterogéneo:** personas de características diferentes, sin existir correspondencia entre su perfil y el tema a trabajar durante la jornada.
- II. **Grupo de perfil homogéneo:** respecto de la temática, los asistentes tienen en común y comparten en primera persona el ámbito sobre el que se va a trabajar: jóvenes (juventud), mujeres (mujer e igualdad), personas con enfermedad mental (salud mental)...

I. Perfil heterogéneo.

A. Preguntas detonantes. Definiendo problemas y necesidades.

Las sesiones de trabajo que cuenten con personas de perfil heterogéneo se iniciarán con un panel de preguntas detonantes en las que, mediante marcadores de colores y rotuladores, se expondrá todo aquello que tiene ver con el contexto en el que se desarrolla la temática de trabajo.

- ¿Qué sabemos? Certezas que tenemos sobre la materia sobre la que estamos trabajando. Pueden ser aspectos tanto positivos como negativos.
- ¿Qué problemas o necesidades tengo yo? Aquí se trata de identificar qué problemas o necesidades relacionadas con el tema sobre el que se está trabajando, afectan a los miembros de cada equipo en primera persona.
- ¿Qué problemas o necesidades tiene el territorio / otras personas? En este caso se indican problemas o necesidades que puedan tener otras personas o colectivos, incluso el propio territorio, en relación a la temática central.

Una vez se hayan cumplimentado todas las áreas del panel y con el objetivo de tener una lectura más clara, podemos agrupar los marcadores de las 3 secciones por grupos, de modo que podamos vincularlos entre sí y sacar 3 o 4 ideas más o menos claras. Finalmente, en la casilla central podremos indicar el que para el equipo es el problema principal o el que mayor interés despierta.



Figura 4. Panel de preguntas detonantes. (Elaboración propia)

B. Mapa de empatía

En base al problema que hemos seleccionado en el panel anterior, determinaremos un perfil de usuario que se ve influenciado por el mismo. En este caso de lo que se trata es de conocer más a fondo a la persona a la que le afecta ese problema y que el grupo considera que juega un papel importante. Por ejemplo, en la materia de turismo podemos determinar que sea un turista, un trabajador del gremio, un empresario... Y a partir de ahí lo prototiparemos generando su *buyer persona*, es decir, determinaremos su perfil indicando nombre ficticio, edad, género, contexto familiar, nivel socioeconómico y educativo, gustos y aficiones... Se trata de hacer una representación del usuario que nos revele cómo sería el prototipo de persona afectada por el problema o necesidad que el equipo ha seleccionado.

A continuación, se complementan el resto de casillas, respondiendo a las preguntas de cada una de las áreas del panel. Ello nos va a permitir profundizar y entender la experiencia de ese usuario respecto del problema identificado.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

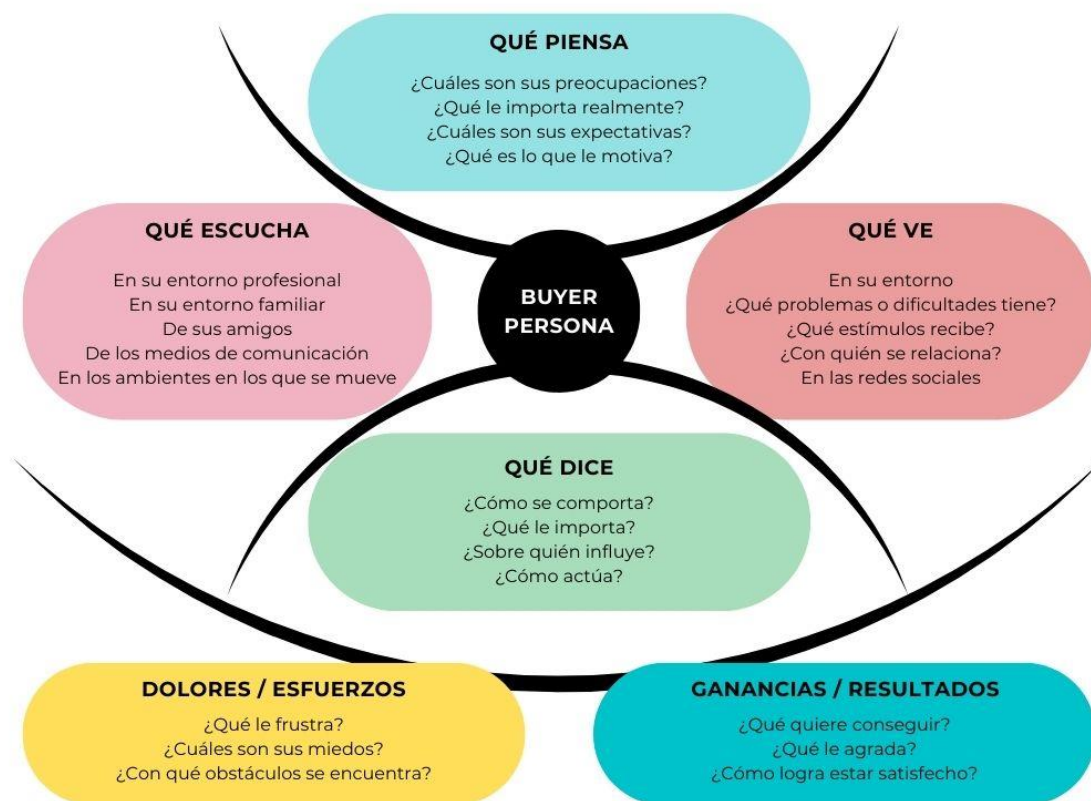


Figura 5. Mapa de empatía. (Elaboración propia. Basado en el creado por XPLANE)

Llegados a este punto se dispone de una información de gran valor. Por un lado, conocemos las certezas, los problemas y las necesidades que se generan en torno a la temática tratada; por otro lado, hemos perfilado a un colectivo que participa activamente de ese contexto territorial. Estamos en condiciones de pasar la siguiente fase y acotar, plantear un reto claro, que seguirá guiando a cada equipo.

II. Perfil homogéneo.

En este caso, las personas asistentes tienen un mismo perfil respecto de la temática tratada. Por ello, en estos casos, la empatización no es tan importante, dado que los propios participantes viven en primera persona la realidad que se persigue diseccionar.

A. Identificación de actividades.

El punto de partida es identificar las actividades que desarrolla el usuario afectado dentro del ámbito territorial sobre el que se actúa. Se trata de una dinámica muy sencilla donde, simplemente, hay que secuenciar aquello que se hace en el día a día. Para facilitar esta labor se usan marcadores adhesivos, uno por acción: andar hasta el instituto / coger el autobús para volver a casa/ practicar deporte con mis amigos... Para que la actividad sea lo más completa posible, es importante no sólo esbozar las experiencias de los días laborables, sino también de los fines de semana, los festivos, vacaciones...

B. Ruta de experiencia de usuario.

Identificadas las actividades, en la siguiente dinámica, se emplea en nuevo panel basado en la herramienta *Customer Journey Map*. En el eje superior horizontal se ordenarán de manera cronológica las diferentes actividades que se han detallado en la tarea anterior. Si estas fueran muchas, se pueden agrupar, simplificar o priorizar.

La información se ha de organizar de tal manera que tenga sentido y, finalmente, dispongamos de una línea temporal con variedad de situaciones y eventos. A continuación, con nuevos marcadores, los participantes identificarán experiencias positivas, neutras y negativas que viven en cada uno de esos momentos y las colocarán en las casillas correspondientes. De este modo, se dispondrá de una radiografía sumamente interesante que relata la historia general desde la perspectiva del individuo y su relación con el territorio, en todas sus variables. El objetivo es comprender y abordar las necesidades del ciudadano y los puntos débiles y fortalezas sobre las que se puede actuar.

Una vez cumplimentado el panel, los miembros del equipo han de consensuar y priorizar la necesidad o problema principal.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).



Figura 6. Panel de ruta de experiencia de usuario. (Basado en el *Customer Journey Map*)

Gracias a los materiales resultantes de esta fase, el equipo técnico de la Agenda Urbana de Peñafiel, dispuso de amplio material, que les permitió identificar debilidades de cada ámbito, pero también fortalezas y oportunidades. Aunque cada equipo seleccione un problema, la información resultante es de gran valor, de modo que es fundamental que, una vez finalizada la jornada, se procese y las principales conclusiones queden reflejadas en un documento, que pase a formar parte de las fuentes de información del diagnóstico de situación del territorio.

3.2.3.2. Reflexión.

Dada la cantidad de información que se ha generado, se pasa a una fase de convergencia, en la que se sintetizan los datos, interpretan las demandas de los ciudadanos, se define el alcance... al fin y al cabo se ha de acotar claramente el problema que se quiere resolver. Se formula un reto.

En base a los materiales con los que ya cuenta cada equipo, sus miembros, de forma colaborativa y consensuada, han de acotar el problema que consideran más importante. Es posible que ya lo arrastren de la etapa anterior, pero, si así lo consideran, pueden redefinirlo, también cambiarlo. Para ello se ayudarán del siguiente panel.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).



Figura 7. Panel definición de reto. (Elaboración propia. Basado en Método *How Might We...?*)

En cuanto a la cumplimentación del panel, es importante que se tenga claro a qué nos referimos con el *insight*. Este concepto responde a hechos claves, inesperados y que aportan valor, tanto en la formulación del problema como de la futura solución, que se diseñe. Se trata de revelaciones, que dan visibilidad y claridad a información oculta y que tienen que servir de palanca para que las ideas y las innovaciones broten espontáneamente en la siguiente fase.



Figura 8. Ejemplo de definición de reto. (Elaboración propia)

3.2.3.3. Ideación.

Nos adentramos en un nuevo espacio de pensamiento divergente para la generación masiva de ideas positivas, que permitan a cada equipo afrontar el desafío de resolver el reto definido en la fase anterior.

Lo que se persigue es disponer de soluciones que no sean obvias, aprovechando las distintas visiones del equipo y teniendo más posibilidades de contar con opciones innovadoras.

Así, se desatará una tormenta de ideas en la que todo vale, por muy alocados que sean los pensamientos. Para ser creativos e innovar es necesario ser radical. Los prejuicios no tienen cabida en una dinámica en la que lo más importante es la cantidad y no la calidad. No importa que las ideas resultantes sean poco realistas e inejecutables, la disrupción y la extravagancia son bienvenidas.

En un panel en blanco, coronado por la formulación de nuestro reto, se irán pegando los marcadores con las ideas que vayan surgiendo (formuladas de manera telegráfica, una idea por marcador). Los minutos finales de esta dinámica se emplearán en agrupar ideas que puedan tener relación entre sí, con el fin de disponer de una visión más simplificada de todos los ítems que se acaban de producir.

3.2.3.4. Prototipado.

Llegamos a la conclusión del proceso de cocreación, convergiendo las ideas de la fase anterior en un proyecto concreto. De nuevo, se trata de priorizar y seleccionar la solución que el equipo considere que es la mejor para resolver el reto. Llegar a un consenso no ha de ser un problema si bien, en el caso de que el grupo se atasque, se puede optar por una votación, simple o ponderada multicriterio, de las alternativas propuestas.

Una vez seleccionada la solución, el equipo tendrá que definir un prototipo, es decir, una primera versión del proyecto o propuesta que proponen y para ello se realizará un *Role Playing* por el cual los participantes se convertirán en actores que se ponen en la piel de otras personas e interpretan un papel de una situación imaginaria previamente planteada.

En el caso de Agenda Urbana de Peñafiel se propusieron varias dinámicas hasta llegar a la más efectiva, consistente en que cada grupo de trabajo pasaba a ser el equipo de gobierno del Ayuntamiento de Peñafiel. Disponía de un presupuesto determinado (dependiendo de la materia que se tratase) para desarrollar un proyecto, que materializase su solución y que tendría que ejecutarse en un tiempo máximo de un año.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

Llegados a este punto, el proceso de cocreación estaría finalizado. El equipo técnico dispone de mucho material con información muy valiosa que tiene que releer, organizar, procesar y sintetizar, en un trabajo posterior de gabinete.

3.2.4. Presentación de propuestas.

Para finalizar la jornada un miembro de cada equipo, dispondrá de 60-90 segundos para presentar al resto de asistentes cuál ha sido el resultado de su trabajo. Una buena fórmula es que redacten una breve noticia (con titular, entradilla y cuerpo) en la que expongan el problema del que parten y la solución y/o proyecto que proponen para resolverlo. Es recomendable que se les dé un tiempo prudente para que lo puedan preparar. Con 10-15 minutos es más que suficiente.

4. APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES.

- **Transparencia en el objeto de las jornadas de participación ciudadana y el uso de los materiales e ideas generadas:** es fundamental explicar a los asistentes el uso que se va a dar a las ideas y los materiales generados durante la sesión. Son muchas las variables que hay que considerar para la posterior puesta en marcha de los proyectos que puedan surgir, como su viabilidad técnica y económica, las competencias de la Administración Pública que está liderando la planificación... Hay que recalcar que la idea de proyecto resultante será muy valiosa, pero cuanto más lo van a ser las fases anteriores, pues la información que se va a producir aporta un gran valor al equipo técnico, más cuando son varias las sesiones y las temáticas que se van a tratar, pudiéndose compartir problemáticas, fusionar ideas, reconducir actuaciones... Todo se tendrá en cuenta en la elaboración del plan y, de un modo u otro, quedará recogido, pero es posible que no de la manera tal cual se ha planteado durante la jornada de participación. En el caso de la Agenda Urbana de Peñafiel surgieron propuestas que se recogen en su plan de la misma forma que los ciudadanos la formularon, como por ejemplo una casa supervisada para personas con enfermedad mental. Pero otras se han modificado o integrado en proyectos de mayor envergadura como la instalación de mobiliario para practicar calistenia, que forma parte de la actuación “Fomento de nuevas prácticas deportivas entre los jóvenes” o el desarrollo del turismo familiar o con mascotas, que se ha integrado de forma transversal en varias actuaciones.
- **Conducción neutral de las sesiones:** las sesiones de trabajo estarán guiadas por un dinamizador especializado en *Design Thinking* y metodologías ágiles. No es necesario que conozca el territorio, pues lo importante es que guíe en el proceso de cocreación y no interfiera en los planteamientos y conclusiones a las que lleguen cada equipo. A mayores, es también primordial contar con facilitadores, que en este caso sí que han de ser miembros del equipo técnico, que recorran cada una de las mesas de trabajo a fin de hacer una escucha activa e ir recibiendo los *inputs* de los participantes. Su presencia ha de ser lo más discreta posible y solo intervendrán puntualmente para resolver dudas, ayudar a desatascar situaciones de parálisis o limar posibles fricciones que puedan surgir. En todo caso, tanto el dinamizador como los facilitadores, no han de condicionar las opiniones de los asistentes ni las ideas que emanen de los equipos, si bien, excepcionalmente, pueden hacer alguna aportación que ayude a generar iniciativas de mayor valor.
- **Responsables políticos:** uno de los aspectos positivos que los asistentes a las sesiones de trabajo de la Agenda Urbana de Peñafiel manifestaron, fue que no estuviesen presentes, durante el desarrollo de las jornadas, ningún responsable político, pues esto les había permitido expresarse con mayor libertad. No obstante, sí que es importante que, bien al principio o durante el transcurso de la sesión, pasen por la sala para saludar a los presentes y agradecerles su esfuerzo por mejorar la situación de su ciudad o territorio.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

- **Manejo de los tiempos:** los tiempos propuestos en la metodología son orientativos, si bien no se deben dilatar mucho más. Lo recomendable es trabajar con las duraciones indicadas, aunque será muy habitual que se queden cortas. En este caso es mejor, una vez consumido el tiempo prefijado, ampliar algunos minutos más. Los intervalos muy dilatados no son muy convenientes ya que el grupo tiende a relajarse y a dispersarse; mejor que tengan algo de presión ante la falta de tiempo. Por ello, también es oportuno y positivo que se proyecte en la sala la cuenta atrás del tiempo restante para finalizar la dinámica en curso.
- **Escribir todo, no hay límites:** para los participantes todo vale y no hay límites, pero tiene que quedar reflejado. Por ello, es fundamental, que cada marcador se identifique con un ítem (problema, evento, experiencia, actividad...) y se escriba con un rotulador y buena letra, para que el panel sea visual y fácilmente entendible por todos. Solo de esta manera el equipo técnico podrá considerar todas las aportaciones y puntos de vista.
- **Escucha activa:** independientemente de todo lo que los ciudadanos aporten y quede recogido en los paneles, el facilitador o facilitadores, a fin de captar toda la información posible y que no quede escrita, recorrerán las mesas de trabajo y tomarán notas de aquello que consideren interesante, fruto de conversaciones espontáneas que puedan surgir entre los participantes. También, durante los tiempos muertos o en los descansos, surgen debates sumamente enriquecedores, que no se pueden desdeñar.

5. RESULTADOS.

Uno de los principales logros de las jornadas de participación de la Agenda Urbana de Peñafiel fue el número de asistentes. En total acudieron 150 personas, distribuidas entre las 11 sesiones que se programaron. Más allá de los datos, es sumamente importante resaltar que la mayoría de ellos lo hicieron en calidad de ciudadano y no en representación de ningún colectivo o entidad. De hecho, había personas que inicialmente asistían con la idea de representar a alguna entidad, pero tras la explicación inicial manifestaron que preferían mantener su condición de ciudadano. Acudían con un prejuicio, pues pensaban que no podían asistir en calidad de vecinos; pero una vez se les explicaba lo que se perseguía y el método de trabajo, optaron por quitarse la mochila de representar a una entidad y aportar de acuerdo a sus opiniones, intereses e ideas personales. Aun así, también asistieron personas en representación de un total de 16 entidades del municipio, la mayoría de ellos personal técnico.

Otro aspecto muy positivo de las dinámicas llevadas a cabo fue el ambiente agradable de trabajo que se generó. Al final de algunas sesiones, se realizaron dinámicas sencillas para que los asistentes evaluaran la metodología empleada, poniéndose de manifiesto:

- El grado de innovación y originalidad de una metodología desconocida.
- La sorpresa que se habían llevado por tratarse de dinámicas muy lúdicas.
- Que el trabajo había sido divertido y el tiempo se había aprovechado y disfrutado.
- El profundo análisis que se había realizado.
- Cómo se había fomentado la creatividad para la generación de ideas.
- La cantidad de problemas y soluciones que habían surgido, considerando distintos puntos de vista.
- El potencial de trabajar en equipo y la importancia de la diversidad en su composición para poder complementarse unos con otros.



Figura 9. Acceso al vídeo resumen de las jornadas de participación de la Agenda Urbana de Peñafiel.

Finalmente, el plan de acción de la Agenda Urbana de Peñafiel, aprobado por su pleno el 8 de septiembre de 2022, está, inicialmente, conformado por un total de 84 proyectos, distribuidos en 7 programas y 49 actuaciones. El 42% de los proyectos surgen directamente de los problemas identificados y las ideas generadas por la ciudadanía en estas jornadas de participación.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN DE AGENDAS URBANAS A TRAVÉS DE LA COCREACIÓN Y EL DESIGN THINKING. EL EJEMPLO DE LA AGENDA URBANA DE PEÑAFIEL (VALLADOLID).

6. BIBLIOGRAFÍA.

- [1] Ministerio de Fomento (2019). *Agenda Urbana Española*.
<https://apps.fomento.gob.es/CVP/handlers/pdfhandler.ashx?idpub=BAW061>
- [2] Federación Española de Municipios y Provincias (2020). *Guía divulgativa de la Agenda Urbana Española*. https://cdn.mitma.gob.es/portal-web-drupal/AUE/60-guia_divulgativa_aue.12.06.20.pdf
- [3] Ayuntamiento de Peñafiel. *Agenda Urbana de Peñafiel*.
www.agendaurbanapenafiel.com
- [4] IDEO.org. *Diseño centrado en las personas. Kit de Herramientas (2ª edición)*.
www.ideo.org
- [5] Platter, H. *Mini guía: una introducción al Design Thinking + bootcamp bootleg*.
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/14439>