



La Oficina de Consulta Pública de Montreal



OFFICE
DE CONSULTATION PUBLIQUE
DE MONTRÉAL



DEMOCRACIA PARTICIPATIVA EN EL MARCO DE LA NUEVA GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO HUMANO, SOSTENIBLE E INCLUSIVO



Ajuntament de
Barcelona

metropolis ●



MADRID



OFFICE
DE CONSULTATION PUBLIQUE
DE MONTRÉAL



Observatorio
Internacional
de Democracia
Participativa



Municipalidad
de Córdoba

contenido

01

Introducción 4

02

La Oficina de Consulta Pública de Montreal 6

I.Marco normativo 8

II.Procedimiento 9

III.Recursos 10

IV.Un proceso en constante evolución 11

03

Aprendizajes 12

I.Factores habilitantes 13

II.Factores condicionantes 14

III.Logros 14

IV.La OCPM en tiempos de COVID-19 15

V.Potencial de transferencia 16

VI.Notas sobre la participación 16

04

Apreciaciones sobre la OCPM 18

I.Desde la administración pública y el gobierno 19

II.El punto de vista de la ciudadanía y la sociedad civil 21

05

Corolario 24

06

Agradecimientos 26

07

Referencias 28



Introducción

01

01. Introducción

En el marco del proyecto piloto Democracia Participativa, las ciudades de **Córdoba (Argentina)**, **Montreal (Canadá)**, **Madrid** y **Barcelona (España)** intercambiaron aprendizajes respecto de sus experiencias participativas con el objetivo de contribuir a incrementar las capacidades institucionales de las metrópolis para la construcción de gobernanza y para la cooperación descentralizada. El proyecto se desarrolló a instancias de la Asociación Mundial de las Grandes **Metropolis**, y con el apoyo del Observatorio Internacional de la Democracia Participativa (**OIPD**).

La iniciativa fue planificada y acordada en forma previa a la pandemia, de manera que tuvo que ser adaptada al nuevo contexto para resultar viable. Entre septiembre de 2020 y diciembre de 2021 referentes¹ de las diferentes ciudades participaron en talleres virtuales donde pudieron presentar sus diferentes trayectorias y reflexionar sobre fortalezas y áreas de mejora de las herramientas participativas de cada ciudad. Adicionalmente se realizaron entrevistas y talleres con referentes de la administración pública y de la

ciudadanía de Córdoba, Montreal, Madrid y Barcelona, que permitieron profundizar en diferentes aspectos y perspectivas de las prácticas participativas que formaron parte de este proyecto, a saber: el **Presupuesto Participativo de la Ciudad de Córdoba**, la **Oficina de Consulta Pública de la Ciudad de Montreal**, y las **plataformas Decide Madrid y Decidim Barcelona**, de sendas ciudades.

Dichas acciones dieron lugar a la sistematización de las experiencias de democracia participativa de cada ciudad lo que implica la generación de conocimiento que puede favorecer el fortalecimiento y mejora de estas prácticas en cada una de las cuatro metrópolis. De la misma manera, difundir los aprendizajes surgidos de las experiencias y herramientas analizadas tiene el potencial de promover una participación más activa de la ciudadanía.

El presente documento comparte la sistematización del caso de la Oficina de Consulta Pública de la Ciudad de Montreal, Quebec, Canadá.

¹ Se evita tanto el uso extensivo del género gramatical masculino como el uso de: @, e, x. Esta elección se realiza sin desmedro de la búsqueda de la equidad de género y sin intención de invisibilizar la diferencia, sino sólo a efectos de facilitar la lectura fluida. Por todo ello se recurre a expresiones inclusivas y eventualmente se omiten los artículos. Véase: *Metropolis (2021) **Manual de lenguaje no sexista***.



La Oficina de Consulta Pública de Montreal

02



02. La Oficina de Consulta Pública de Montreal

En la práctica la experiencia inicia en el año 2002 a raíz de la demanda por parte de la ciudadanía de Montreal² de instancias de consulta respecto de proyectos públicos, especialmente aquellos relacionados con la planificación del territorio.

En los años anteriores se había producido una disminución de las instancias de participación, es por ello que al crear la Oficina se buscó asegurar la presencia de un mecanismo neutro, previsible y permanente para consultar a la ciudadanía principalmente, en los procesos de ordenación del territorio y de la planificación urbana. No obstante, su campo de acción no se encuentra limitado sólo a las anteriores temáticas sino que se le puede encomendar realizar consultas sobre otras cuestiones relevantes para la ciudad de Montreal.

La creación de la Oficina de Consulta Pública de Montreal (OCPM) fue decisión del gobierno de la Provincia de Québec, motivo por el cual está fuera del alcance del Consejo Municipal decidir la disolución de este organismo que no forma parte de la administración pública local ni provincial. No obstante ello, el sostenimiento económico de la OCPM corresponde al Consejo Municipal de la ciudad.

La OCPM surge con la intención de relevar y analizar la opinión de la ciudadanía y de referentes de la sociedad civil a fin de realizar recomendaciones ad hoc al Consejo Municipal³.

El rol de la OCPM se limita al territorio de la ciudad. Coexiste a nivel del Consejo Municipal la posibilidad de realizar otras consultas públicas, de carácter temático, se trata de procesos más sencillos y acotados. Por otro lado, existen expresiones respecto de la necesidad de una instancia de participación para el nivel metropolitano que hasta el

momento no ha tomado forma.

La OCPM se caracteriza por haberse posicionado como un espacio neutral entre el gobierno, el sector privado y la ciudadanía, y por permitir la mediación entre las partes interesadas mediante un procedimiento previsible, transparente y confiable en el que las consultas se han hecho accesibles a toda la ciudadanía y los informes de recomendaciones tiene carácter público.

Los valores de la OCPM:

- *Transparencia.*
- *Accesibilidad de la información.*
- *Eficiencia en los procesos.*
- *Equidad y respeto por cada participante.*

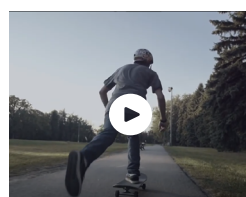
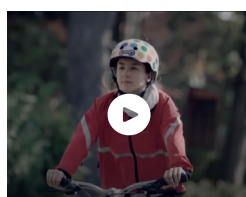
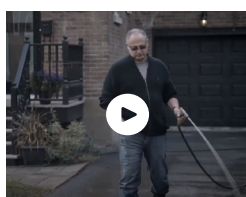
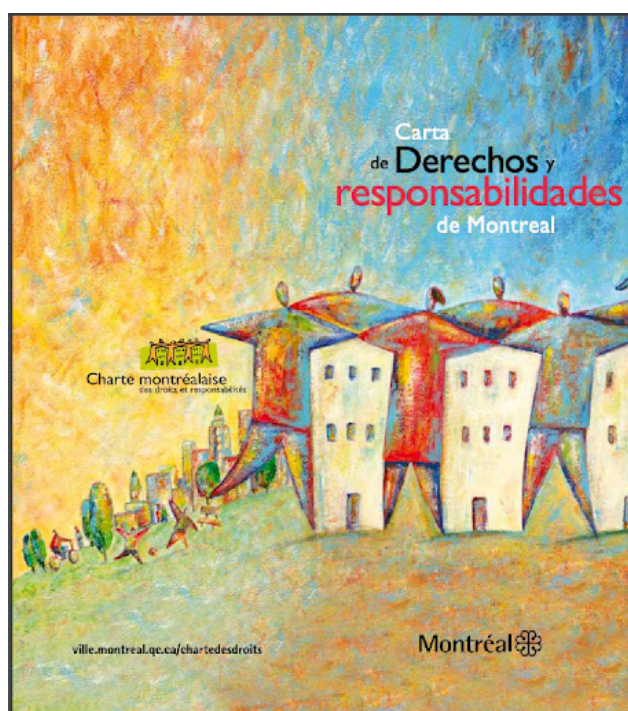
² Montreal cuenta con 1.700.000 habitantes en la ciudad y alrededor de 4.000.000 en la región metropolitana.

³ Siendo un sistema parlamentario, el Alcalde es el jefe de gobierno y primero entre iguales en el Consejo Municipal, que se compone de 65 miembros, uno por cada distrito de la ciudad. El Consejo es la autoridad final para la toma de decisiones en la ciudad.

El marco normativo que hace posible esta herramienta comprende: la **Carta constitutiva de la ciudad de Montreal** (2000), que crea la OCPM como organismo. Por otra parte la **Carta de derechos y responsabilidades de Montreal** (2006) iniciativa del Consejo Municipal, establece el derecho de iniciativa para la ciudadanía en materia de consulta pública, mediante la presentación de una petición. En este último caso si bien su declaración es posterior a la creación de la OCPM es un instrumento que respalda el rol y acompaña la función de dicha Oficina, al constituir una forma de contrato social que prevé que el gobierno de la ciudad se comprometa a mejorar de forma continua los servicios a la población. En esta línea, la Carta proclama unos valores centrales sobre los que fundar los vínculos en la ciudad: la apertura hacia las demás personas, el respeto a la dignidad humana, la solidaridad, la participación, la transparencia y la democracia. Es clave para la vida de la ciudad el trabajo de sensibilización que se realiza para promover la adhesión a la Carta y el sentido de pertenencia y compromiso.

La OCPM se compone de un/a presidente y 35 personas que se desempeñan como delegadas⁴. Es condición que no tengan ni hayan tenido implicancia política y que tengan buena reputación. En general, son personas que han hecho su carrera en el ámbito académico y que cuentan con experiencia en temas de urbanismo y territorio. Se busca equidad desde el punto de vista de género y se atiende a consideraciones de diversidad en otros aspectos, como la pertenencia a comunidades autóctonas. Para la designación se requieren dos tercios

de los votos del Consejo Municipal, pero hasta la fecha todos los nombramientos han sido por unanimidad. La presidencia es asumida por un período de 4 años, en cambio los roles de delegados y delegadas son de designación anual pero pueden ser designados por un período de hasta 4 años en total. En la práctica, en la mayoría de los casos el período más frecuente es de 3 años. Por otro lado, para una consulta en particular, se forma una subcomisión con tres miembros (de entre las 35 personas designadas como delegadas). La OCPM tiene entre sus potestades la definición de las normas que regulen la consulta pública con el fin de garantizar su credibilidad, transparencia y eficacia. Además está sujeta a un código de ética pública.



⁴ Se ha elegido este término para reforzar el sentido del rol que les es confiado. Otras alternativas serían personas comisionadas o mandatarias ya que se les encomienda una misión o un mandato que deben cumplir.

De modo sintético, la tarea de la OCPM consiste en tomar contacto con la ciudadanía a través de sesiones informativas y actividades de consulta pública. Luego se analiza la información recogida y se elaboran informes con recomendaciones referidas al proyecto consultado y se transmiten al Consejo Municipal.

El inicio de una consulta puede originarse por tres vías:

- a) una solicitud del Consejo Municipal,
- b) una solicitud del Comité Ejecutivo, o bien,
- c) una petición en el marco del derecho de iniciativa.

En los tres casos, reviste el carácter de mandato para la OCPM.

Respecto del derecho de iniciativa, puede ejercerse por la ciudadanía mediante la reunión de quince mil firmas de apoyo respecto de la realización de una determinada consulta pública. Hasta ahora, esto ha ocurrido tres veces, logrando que se realicen consultas sobre:

- **agricultura urbana,**
- **reducción de la dependencia de Montreal de las energías fósiles y**
- **el racismo y la discriminación sistemática en Montreal.**

En cuanto a las solicitudes del Consejo Municipal y del Comité Ejecutivo, tal como se mencionó, las temáticas principales refieren a urbanismo y planificación del territorio, ya sea a raíz de proyectos públicos (políticas municipales, planes directores, ordenanzas) o bien, proyectos privados (por ejemplo desarrollos inmobiliarios). Otras temáticas sobre las que se han realizado consultas públicas han sido: políticas culturales, políticas de patrimonio, proyectos industriales, proyectos institucionales (por ejemplo aeropuertos, universidades, cines); proyectos que pueden afectar sitios del patrimonio (por ejemplo que afecten el centro histórico, o los espacios verdes).

Una vez que una consulta es confiada a la OCPM, **la primera fase es informativa.**

Es decir, se disponen de todos los medios para que la ciudadanía reciba toda la información necesaria sobre el proyecto. La reglamentación contempla la publicidad de la consulta, mediante anuncios en los medios de comunicación, distribución de folletos y



sesiones de información. En las sesiones de información, el proyecto en discusión es presentado a la ciudadanía junto con su correspondiente marco normativo. Esta fase no se limita a una función narrativa sino que da inicio al diálogo, habilitando a quienes participan de las sesiones (ciudadanía, sociedad civil, delegados/as) a formular todas las preguntas que consideren necesarias para completar la información que se está exponiendo. Tanto las preguntas como las respuestas quedan disponibles en el sitio web de la Oficina con una transcripción estenográfica. De la misma manera la información presentada por quien promueve el proyecto analizado queda también disponible en línea. Una premisa fundamental es la accesibilidad a la información: la ciudadanía tiene que tener el mismo nivel de acceso a la información que la comisión, esto es fundamental para que las opiniones estén bien fundadas.

Entre la primera y la segunda fase existe un plazo reglamentario de tres semanas para que los diferentes actores puedan elaborar sus opiniones. Durante ese plazo se encuentra abierta la inscripción para expresar las opiniones en los eventos posteriores.

La segunda fase corresponde a la audición de opiniones.

Para ello se convoca a reuniones públicas presenciales, o bien virtuales en las que las diferentes personas inscriptas (ciudadanas a título individual o como referentes de organizaciones de la sociedad civil) puedan exponer en forma oral sus opiniones. Este espacio habilita el intercambio de información con la comisión encargada de realizar el informe. También existe la posibilidad de presentar una opinión por escrito sin

exponerla a través de correo postal o electrónico e incluso en forma de video o vía telefónica.

Es importante enfatizar decisiones que guían todo el procedimiento:

- Todas las sesiones de una consulta son públicas.
- Deben realizarse en lugares apropiados y accesibles para toda la ciudadanía.
- Los encuentros son registrados y se toman en notas taquigráficas.
- Las presentaciones son publicadas en línea.

A partir de la información reunida en las fases anteriores (documentación del proyecto, marco normativo, preguntas y opiniones), la comisión elabora por unanimidad un **informe de recomendaciones**, que es presentado al Alcalde y al Consejo Municipal. Los informes tienen carácter público, de modo que una vez presentados se encuentran accesibles en el sitio web de la OCPM.

Cada informe comprende cuatro capítulos: en el primero se describe el objeto de la consulta, en el segundo las preocupaciones de la ciudadanía, en tercer lugar se analizan las problemáticas y posiciones surgida y, en el cuarto, se ofrecen las recomendaciones para que sean contempladas por el Consejo

Municipal.

Las recomendaciones de la OCPM no son vinculantes, pero se intenta que el Consejo Municipal dé cuentas de los motivos y argumentos por los cuales desestima una recomendación.

La duración media de una consulta pública tradicional (aquella en la que se debate sobre leyes que van a ser sancionadas) es de 3 meses y de 6 meses para una consulta previa (que se dedica a una política pública que va a implementarse).

Además de los informes ad hoc, anualmente la OCPM presenta ante el Consejo Municipal recomendaciones generales y valoraciones respecto del grado en que sus recomendaciones son tenidas en cuenta.



Recursos

La OCPM es financiada por el Consejo Municipal.

Su presupuesto se define en función del número de mandatos de consultoría que se le encomiende y por las actividades que deba realizar en el marco de su mandato para promover mejores prácticas de consulta pública.

En este sentido, cada año se debe realizar un esfuerzo para definir los supuestos sobre el volumen y alcance de las actividades que se deberán afrontar desde la OCPM. Luego el presupuesto es votado por el Consejo Municipal. Se fija de conformidad con el artículo 82 de la Estatuto que indica que "La Junta pondrá a disposición de la Oficina las sumas necesarias para desempeño de sus funciones".

En concreto en el año 2020 el presupuesto fue de C\$2.666.300 y en el año 2021 son C\$2,717,000.

IV Un proceso en constante evolución

La OCPM ha implementado diferentes estrategias para el propio monitoreo y mejora. Como recurso permanente de **monitoreo**: una vez concluida una consulta, se invita a todas las personas que participaron a completar una encuesta que permite recoger información clave sobre el funcionamiento, esto se complementa con encuestas telefónicas y grupos focales a fin de valorar la satisfacción de la ciudadanía sobre el funcionamiento de la oficina, sobre el sitio web, sobre los medios virtuales de participación que se han ido incorporando. Los cuestionarios incluyen la posibilidad de realizar sugerencias.



Por otro lado, En el año 2010 se realizó una **evaluación** sistemática de los primeros 8 años de existencia que permitió valorar logros y realizar ajustes en la implementación.

Asimismo, en el año 2014 a raíz de una propuesta de una organización de la sociedad civil se analizó la participación de las mujeres en las consultas de la Oficina. Como consecuencia, se elaboró un programa de acción para facilitar **la participación de las mujeres y de las familias**. Entre las medidas adoptadas se cuenta con guarderías en las sedes de consulta, también se implementa la alternancia mujer hombre a la hora de tomar la palabra en las sesiones de información, además las madres y padres de niñas y niños menores tienen prioridad para participar durante las sesiones. Tales acciones redundaron en un incremento de la participación de las mujeres, que entre 2014 y 2018 pasó de 32% a 48%.

Además la OCPM ha ido innovando permanentemente en relación con los métodos utilizados para la consulta, procurando crear ambientes participativos de mayor alcance. En cuanto a las instancias presenciales, además de las sesiones de información y de audiencia, se realizan también talleres cocreativos para la contribución ciudadana y coloquios a puertas abiertas. Existe un gran interés en que todas las personas puedan expresarse, por eso se trabaja también en ampliar los espacios de deliberación trabajando con grupos menos numerosos para contribuir a que aquellas personas que se sienten intimidadas por un público mayor puedan igualmente manifestar su opinión y hacer contribuciones a los proyectos. Se ha encontrado en las instancias cocreativas una manera de contrarrestar la rigidez del procedimiento ya establecido.

También se realizan intervenciones en espacios públicos tales como parques y plazas tanto para ofrecer información como para realizar encuestas o talleres temáticos.

En paralelo se ofrecen mecanismos mediados por la tecnología tales como plataformas web de participación, cuestionarios en línea, visualización 3D de los proyectos sobre los que se está consultando, etcétera.

Como resultado de la combinación de métodos y recursos se han generado mejores condiciones para la participación: mientras la presencialidad ofrece garantías respecto de la transparencia de los procesos y genera información de gran calidad para el análisis de los proyectos, la virtualidad otorga vitalidad a la participación incorporando nuevas voces, al superar obstáculos materiales y temporales de la participación presencial.



An aerial photograph of a city at sunset, with a large, semi-transparent 'OB' watermark overlaid. The city lights are visible, and a bridge spans across a body of water in the background. The sky is a mix of purple and orange.

Aprendizajes

OB





Factores habilitantes

Entre los aprendizajes que la OCPM ha hecho a la largo de su historia se encuentran ciertos factores habilitantes de la participación ciudadana y de mejores resultados en el ejercicio de sus funciones. Se identifican los siguientes:

- ▶ Las características del procedimiento: previsible, neutral, equitativo, transparente, independiente, confiable y accesible.

Los mecanismos para garantizar la equidad en la participación de las mujeres, por ejemplo la alternancia en el derecho de expresión, guardaría en los lugares donde se realizan las consultas.

- ▶ La promoción de la participación de inmigrantes recientes, que comienzan a ejercer su ciudadanía, difundiendo información en un lenguaje sencillo, acercando materiales a los centros de enseñanza de la lengua francesa y de integración de inmigrantes. Este acercamiento es clave, ya que en muchos casos, en sus lugares de origen no contaban con este tipo de posibilidades de participación.

- ▶ La caravana de la democracia, un recorrido por los barrios de la ciudad que contribuye a ampliar la participación al llevar las acciones de la OCPM al territorio, y explicar a quienes hasta ahora no han participado, en qué consiste, cómo se puede formar parte.

- ▶ La accesibilidad universal a las consultas, disponiendo de interpretación en lenguaje de signos, documentación en Braille, etcétera.

La diversidad de la población se refleja entre las personas delegadas y en el personal de la Oficina.

- ▶ Una oferta amplia de alternativas de participación. Por un lado, es completamente posible participar sin necesidad de recurrir a herramientas digitales. Esta decisión se funda en la preocupación por minimizar la brecha digital, ya sea por dificultades de acceso a internet y a equipos, conocimientos limitados en tecnología y/o por motivos generacionales. En paralelo, la incorporación de la tecnología, amplía el alcance de la participación removiendo otros motivos que pueden representar obstáculos para participar, por ejemplo el tiempo, la distancia, el cuidado de personas y el distanciamiento social con motivo de la pandemia.





Factores condicionantes

También pueden identificarse desafíos persistentes, que pueden condicionar la participación. En el caso de la OCPM se identifican los siguientes:

- ▶ La complejidad del procedimiento. Este factor resulta condicionante en al menos dos sentidos. En primer lugar, puede desincentivar la participación restringiéndola a personas con experiencia en el enfoque y dinámicas propuestas. Por otro lado, el procedimiento es demandante para los equipos de la OCPM, los plazos pueden ser extensos y conlleva un presupuesto significativo.
- ▶ Subsisten dificultades para hacer accesible el espacio de participación a los segmentos de la población menos educada y en algunos casos, a grupos de nuevos inmigrantes. Promover la participación diversa requiere de permanente innovación incorporando nuevas metodologías y canales de acceso.
- ▶ La consulta pública aplica a proyectos de gran importancia o envergadura, de manera que muchas otras cuestiones de interés público quedan por fuera de su injerencia.
- ▶ La independencia con respecto a las autoridades y los grupos de interés. En sus inicios, la Oficina podía sufrir presiones respecto de los contenidos de los informes, ocurría por ejemplo que los partidos políticos concurrían a las sesiones. Con el tiempo fue posicionándose y ha logrado la confianza de los montrealenses. Mantener su independencia siempre constituirá un desafío.
- ▶ El seguimiento de los informes de recomendaciones. Aunque no sean vinculantes el hecho de que las recomendaciones sean tomadas en cuenta es un valor para la OCPM, y es un efecto tangible para quienes tomaron parte de la consulta en cuestión. Contribuye positivamente a la credibilidad de la Oficina y a la motivación para participar de la ciudadanía. Sin bien se está trabajando en el diseño de mecanismos para el seguimiento de las recomendaciones, y para la comunicación de las respuestas en aquellos casos en que las recomendaciones no sean puestas en práctica, que implique una manifestación de los motivos por los cuales fueron desestimadas, tales mecanismos aún no han sido puestos en práctica.



Logros

No obstante la resistencia de muchos desafíos, es valioso destacar logros indiscutibles en el camino recorrido.

Notoriedad de la Oficina como un espacio confiable para la participación democrática ciudadana. En una encuesta realizada en 2017, el 25% de la ciudadanía conocía la existencia de la OCPM, y dentro de ese grupo, el 85% tenía una opinión muy positiva.

Consenso público respecto de la relevancia de las intervenciones de la OCPM. Tanto los consejeros municipales electos, como la administración pública, el sector privado y la ciudadanía valoran positivamente el rol de la Oficina.

Entre los retos que la pandemia reveló para la OCPM podría decirse que el principal tuvo que ver con el costo en términos de participación y diversidad que significó la virtualidad, ya que muchos sectores de la población aún no utilizan las herramientas digitales. Para compensar esta pérdida se incorporaron nuevas vías, por ejemplo, la posibilidad de enviar las opiniones por correo postal (con franqueo pagado) o por vía telefónica, dejando un mensaje de voz. De alguna manera la solución se buscó en la multiplicación de canales no presenciales, pero no necesariamente digitales. E incluso, al recurrir a medios digitales se contempló la oferta de alternativas de diferente grado de dificultad: desde correos electrónicos pasando por cuestionario en línea hasta el uso de plataformas de participación. Respecto de este punto es relevante hacer notar que la difusión del uso de la tecnología, por ejemplo, para acceder a redes sociales no necesariamente implica las habilidades digitales requeridas para participar de instancias participativas mediadas por la tecnología. En este sentido, la variedad de medios para participar ofrece un resguardo a la diversidad de la participación.

Algunas de las alternativas ya habían sido puestas en práctica antes de la pandemia, lo que permitió una adaptación ágil a la nueva situación.

Al mismo tiempo, el nuevo escenario permitió poner a prueba de un modo más profundo los mecanismos remotos, evidenciando algunas ventajas percibidas respecto de las consultas virtuales:

- ▶ La continuidad de las consultas, genera tranquilidad entre la ciudadanía, consolidando la democracia.
- ▶ Un procedimiento totalmente en línea otorga un alto nivel de transparencia.
- ▶ La accesibilidad remota habilita nuevas posibilidades de participación.
- ▶ Las cifras de participación resultaron comparables a otras consultas anteriores a la pandemia.

Informe anual 2020 de la OCPM - Extractos sobre la participación en el periodo

“Si bien la vida cotidiana de las personas estuvo acaparada durante tres temporadas por el aprendizaje e implementación de medidas para proteger su salud, y aunque el impacto en la economía fue significativo, su deseo de participar en el proceso consultivo no pareció verse afectado. Casi el 92% de los encuestados insistieron en la necesidad de que los distintos gobiernos sigan fomentando la contribución de los ciudadanos al debate público. Esa opinión fue confirmada en discusiones con desarrolladores y representantes de organizaciones comunitarias. Aunque sus motivos eran variados, todos creían que la vida debía continuar y que no había tiempo que perder para empezar a reconstruir la economía de Montreal, para mantener el diálogo entre la Ciudad y los ciudadanos y, sobre todo, para evitar decisiones unilaterales de las autoridades públicas utilizando la situación de emergencia como pretexto.

Nuestros resultados muestran que la participación ciudadana en 2020 no decayó y que el apego a los valores democráticos no se vio sacudido por la crisis. Durante la encuesta preliminar, la mayoría de los encuestados en línea, más del 62%, calificaron en más de 8, en una escala de 0 a 10, su interés en seguir las actividades de una consulta pública en modalidad virtual sobre un tema de su interés. Esa proporción llegó a más del 80% para las personas interrogadas por teléfono, lo que indica que los medios digitales de participación generalmente no son un obstáculo para la participación. Desde el momento en que se estableció que una consulta era de gran interés, los encuestados no tuvieron problema con la idea de utilizar medios virtuales, aunque admitieron que un período de dos horas continuas frente a una pantalla era probablemente lo máximo que podían tolerar. Ese nivel de interés se comprobó durante la prueba, mientras que la cantidad de opiniones, resúmenes y presentaciones en línea ante los comisionados se mantuvo bastante similar a la de consultas comparables realizadas antes de la pandemia.”

En paralelo, se han identificado limitaciones relacionadas a la implementación de consultas virtuales:

- ▶ Brecha digital que impide la participación de grupos ya marginados.
- ▶ Pérdida de la interacción entre distintas partes interesadas, que puede implicar una menor comprensión del punto de vista del otro.

- ▶ Suspensión del debate y reducción de la diversidad de opiniones expresadas.
- ▶ La virtualidad genera un alto desgaste de la participación siendo difícil sostenerla en el tiempo.

V ▶ Potencial de transferencia

Por supuesto, toda transferencia requiere la adaptación de un modelo a condiciones locales específicas. Sin embargo, en el marco del proyecto piloto Democracia Participativa, interesa reflexionar sobre las posibilidades de replicar cada práctica participativa.

Al observar la OCPM, resulta relevante manifestar que la viabilidad de una institución así requiere un cierto volumen de consultas complejas, generalmente en relación con el tamaño de las ciudades, siendo más probable que aquellas medianas y grandes presenten mejores condiciones para implementar modelos similares.

Por otro lado, una ciudad pequeña, podría recurrir a comisiones ad-hoc para una consulta precisa sin necesidad de generar una institución en sí misma. En cualquier caso, un elemento clave

será la distancia y la neutralidad con las autoridades responsables de la toma de decisión.

Por otra parte, las herramientas concretas, son fácilmente transferibles a otras realidades y políticas participativas.



VI ▶ Notas sobre la participación

En términos generales, la participación ha aumentado en forma constante y se ha equilibrado en términos de género desde el surgimiento de la OCPM, pero su composición varía dependiendo de la temática. Según datos proporcionados por la misma institución en 2015 el 31% de las opiniones eran de mujeres, mientras que en años más recientes ha llegado a su porcentaje más alto: 48% o se ha mantenido en valores semejantes, por ejemplo en el 2020 fue del 45%.

Se observa que cuando se trata, por ejemplo, de un proyecto inmobiliario,

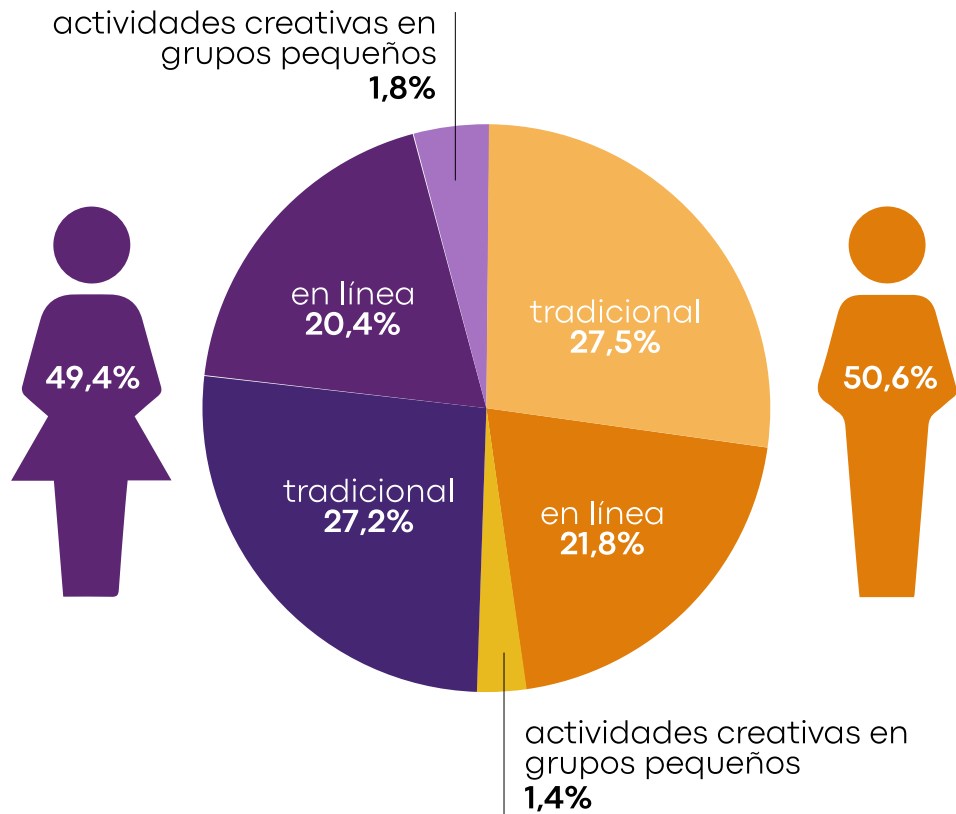
que atañe a un territorio acotado, la participación es de proximidad: la participación se caracteriza por una mayor presencia de la ciudadanía no organizada. En cambio, cuando se aborda cuestiones más transversales, la consulta se aleja del promedio y participan personas con mayor formación, con una experticia en particular; en estos casos es más frecuente también la presencia de organizaciones, redes de organizaciones, asociaciones de defensa del patrimonio. En el caso de las tres consultas

realizadas por el derecho de iniciativa, la participación fue excepcional, híbrida, mixturada, desde quien participaba por un interés profesional como quien lo hacía desde un lugar netamente ciudadano.

"De un promedio de unas pocas docenas de participaciones en el momento de nuestra fundación en 2002, ahora tenemos miles de participantes que están haciendo oír su voz utilizando las diversas herramientas disponibles para ellos."

Informe Anual OCPM 2018

Por tipos de actividad de consulta



Fuente: Informe Anual OCPM 2019

La participación en cifras	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de consultas realizadas	3	4	5	10	9	10	7
Eventos públicos	20	32	103	68	93	216	51
Opiniones orales y escritas presentadas	77	98	623	620	5072	1575	1041
Vistas de transmisiones online de las sesiones	-	-	1251	2077	11416	5021	5463
Participantes tanto en modo presencial como virtual	1400	2351	2159	2053	24450	22630	5976

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la OCM y de sus informes anuales.

An aerial photograph of a city at sunset, with a large white number '04' overlaid in the foreground. The city lights are visible in the background, and a bridge spans across a body of water. The sky is a mix of orange and green.

Apreciaciones sobre la OCPM

04



I Desde la administración pública y el gobierno –

Tanto quienes se desempeñan en un rol electo, como quienes pertenecen a la administración pública, valoran positivamente la OCPM reconociendo entre sus principales características la neutralidad, la independencia, la transparencia, la credibilidad, la capacidad de generar confianza, y el valor del trabajo técnico a nivel de los procedimientos para la participación, del análisis de las temáticas consultadas y de las recomendaciones realizadas.

Se reconoce asimismo una evolución desde su origen hasta la actualidad, que atraviesa no solo a la institución sino a los vínculos con los diferentes sectores, y por ende, las representaciones que se han ido construyendo sobre la Oficina.

Entre los aspectos que marcan la trayectoria se mencionan los siguientes:

Oportunidad y contenido de la consulta. Inicialmente, las consultas llegaban a la ciudadanía en un grado de avance de los proyectos que no permitían grandes aportes sobre el núcleo del proyecto, sino tan sólo respecto de ciertas regulaciones, e interpretaciones del marco normativo que hacían posible o no el proyecto en cuestión. Se considera que fue un hito una consulta sobre la construcción

del campus de la Universidad de Montreal (2007). En ese caso, ante el planteo de la ciudadanía respecto de la imposibilidad de hacer aportes que excedieran lo normativo, se comprendió que era indispensable escuchar las necesidades de las personas que viven en los barrios que van a ser afectados por una determinada intervención urbanística. Fue así que se retrocedió en la planificación para dar lugar a las contribuciones ciudadanas. El proyecto final se vio enriquecido al incorporar la mirada de la sociedad e implicó un cambio de perspectiva para la administración pública, que comenzó a solicitar las consultas públicas en períodos más tempranos, generando de alguna manera una instancia de planificación colaborativa. Implicó un cambio radical en la manera de desarrollar las iniciativas vinculadas a lo urbano- territorial.

Exhaustividad de las consultas. En el año 2004 hubo una consulta sobre el plano de urbanismo, que se recuerda por su amplio alcance en cuanto a la diversidad geográfica en la recolección de las consultas y la diversidad de colectivos consultados, especialmente se valora que se haya accedido a la opinión de personas que habitualmente no es sencillo que participen: personas en situación económica desfavorable; familias monoparentales; niños, niñas y adolescentes. Se interpreta que el abordaje integral de la consulta y la diversidad de perspectivas recogidas ayudaron a enfocar el desarrollo urbanístico hacia el futuro. Se manifiesta que permanentemente la OCPM incorpora nuevos métodos para lograr una participación más amplia, y para que la ciudadanía se sienta más cómoda en la participación, no sólo en la deliberación sino también en ejercicios de co-creación. Se observa que la OCPM se nutre de instancias de cooperación descentralizada para explorar nuevas posibilidades que eventualmente se transforman en innovaciones.

Derecho de iniciativa. Que este derecho haya pasado de ser una posibilidad a ser efectivamente ejercido en tres oportunidades marcó un punto

“La oficina es un gran factor de credibilidad para la ciudadanía. Van, participan de las consultas para decirle a quienes gobiernan cómo quieren que su ciudad se construya. Desde hace muchos años la oficina tiene una gran credibilidad frente a la ciudadanía y a referentes de la política. La Oficina es independiente del ayuntamiento, entonces cuando la ciudadanía trabaja con la oficina, puede confiar en que esta oficina va a defender sus puntos de vista, va a saber transmitir cuáles son sus necesidades.”

Entrevista a referentes de Montreal

Los primeros pasos de la consulta pública en Montreal: breve reseña de las experiencias anteriores a la OCPM

Durante los años de 1960, los movimientos sociales y comunitarios tuvieron cada vez más importancia en el debate público, incidiendo para que las autoridades establecieran mecanismos adecuados de consulta pública. Fue así que hubo avances en las décadas de 1960 y 1970. En 1984 una coalición formada por distintos grupos de la sociedad civil y del mundo empresarial presionó para que se realizara una consulta pública independiente sobre un importante proyecto inmobiliario en una de las principales avenidas del centro de la ciudad que bloquearía la vista emblemática del parque con la montaña, característica de Montreal. Tras la consulta financiada por el promotor inmobiliario, el proyecto fue finalmente abandonado. Igualmente, en 1985-1986, siempre por presión de diferentes grupos, la Société du Vieux-Port efectuó una consulta independiente sobre la remodelación del territorio bajo su responsabilidad. Poco a poco las autoridades sintieron la necesidad de enmarcar la disposición de los ciudadanos a involucrarse en las discusiones. Los ejercicios de consulta se realizaban cada vez con mayor frecuencia, incluidos los relacionados con dos proyectos de expansión de museos.

La formalización de la consulta pública no fue ejecutada hasta finales de la década de 1980 con la creación de una primera estructura formal de consulta pública en Montreal. La Oficina de Consulta de Montreal (Bureau de Consultation de Montréal, BCM en francés), creada en 1989 llevaría a cabo durante cinco años consultas sobre las cuestiones presentadas por las autoridades de la ciudad. Sin embargo, en ese momento, la existencia del BCM estaba estrechamente vinculada al poder político vigente. Fue constituida en virtud de un estatuto aprobado por el Consejo Municipal. Así en 1994, la administración que contaba con la mayoría en el Consejo, decidió abolirlo, derogando el estatuto. Tras ello la consulta pública sólo podía ser efectuada por una única comisión del Consejo Municipal. Esta situación seguiría hasta la creación de la OCPM en 2002.

de inflexión en términos de apropiación de la ciudadanía respecto de la OCPM. De modo adicional, se destaca que la oficina supo generar un abordaje muy adecuado en el caso de la consulta sobre racismo y discriminación sistemática, todo lo cual consolidó su posición en la vida democrática de Montreal.

Resistencia del sector privado.

Inicialmente había incertidumbres respecto de cómo iba a repercutir el rol de la OCPM en las actividades del sector privado. Se fue generando un entendimiento respecto de la importancia de proyectar en base a las necesidades de la ciudadanía para la continuidad y utilidad de los proyectos. Cada vez más el sector privado valora el trabajo con la oficina como una instancia valiosa, incluso cuando en ocasiones pueda verse insatisfecho respecto de sus expectativas iniciales, se ha comprendido que una consulta temprana repercute positivamente en la evolución de los proyectos y en el

acercamiento a las necesidades de la ciudadanía.

Relación con otros ámbitos de participación.

Si bien a nivel del Consejo Municipal y de la administración pública existe la potestad de generar otros espacios participativos, es notable que a medida que se consolidó el rol de la OCPM, se prefiere su intervención. Esta elección se funda principalmente en la credibilidad y en la capacidad de recoger las opiniones de personas difíciles de alcanzar. Es relevante que ante la necesidad de una consulta, no se permite la superposición de mecanismos. O bien la realiza la OCPM, o bien se realiza a través de las otras alternativas, pero nunca en simultáneo. Frente a la existencia de otras alternativas, es interesante que la complejidad del procedimiento de la OCPM no se percibe como un aspecto negativo, incluso cuando puede implicar una cierta pérdida de control respecto del calendario previsto

“Entre los promotores inmobiliarios, para algunos la oficina es un mal necesario (...) Pero también hay muchos promotores que empiezan a ver el trabajo conjunto con la oficina de manera muy productiva, entonces elaboran las consultas antes de definir completamente sus proyectos (...) El promotor sabe que los electos, van a decidir sobre los proyectos que ellos presentan y lo van a hacer en base a las recomendaciones de la Oficina.”

Entrevista a referentes de Montreal

para un determinado proyecto. Esto es así, porque se prioriza el acceso a información de calidad de la ciudadanía para lograr proyectos socialmente más aceptables, que sean el reflejo de las necesidades de la población.

Los informes. Son vistos como insumos para la toma de mejores decisiones, que respeten la mirada de la ciudadanía. Se aprecia especialmente poder acceder a información de colectivos específicos de quienes en general no se conoce su opinión, ya que la Oficina se esfuerza en acceder a los diferentes grupos de

personas potencialmente afectadas por una decisión. Las recomendaciones se aprecian como pertinentes y necesarias de ser tomadas en cuenta por reflejar las preocupaciones de la ciudadanía. El sector público, entiende que la ciudadanía ve en la Oficina una defensora de sus puntos de vista, y confía en que va a saber transmitir adecuadamente cuáles son sus necesidades de la sociedad. Se reconoce la necesidad de establecer sistema para dar cuenta del uso de las recomendaciones, entendiendo que es necesario a fin de no dañar la confianza de la ciudadanía en la participación. Entre los **retos** que requieren profundizar esfuerzos por parte de la OCPM, el sector público menciona los siguientes:

- ▶ En ocasiones las recomendaciones no contemplan cuestiones presupuestarias y por ello no pueden ponerse en práctica.
- ▶ En ocasiones la ciudadanía no comprende a quién van dirigidas las recomendaciones, lo cual puede generar expectativas incumplidas.
- ▶ Por último se destaca la necesidad de ampliar cada vez más el acceso a la consulta pública, para que no queden voces sin escuchar. Se espera que todas las personas, puedan expresarse en forma individual o a través de espacios comunitarios.



El punto de vista de la ciudadanía y la sociedad civil

También en este caso la mirada respecto de la OCPM es positiva y existe un consenso respecto de la necesidad de su existencia. Es apreciada como un espacio en el que se puede enriquecer la opinión colectiva a partir de la información compartida, la escucha de diferentes preocupaciones y los debates a que dan lugar. Se valora el hecho de ser una instancia regular y no excepcional en la práctica democrática de la ciudad, y que esté conformada por referentes de prestigio que contribuyen a su posicionamiento.

Diferentes referentes de la sociedad civil la describen como competente a la hora de recolectar y analizar opiniones, logrando hacer recomendaciones pertinentes. De la misma manera se

destaca su coherencia, neutralidad y transparencia.

Entre otras características valoradas se subrayan su profesionalismo, autonomía, agilidad, rigor técnico, credibilidad, accesibilidad y su utilidad.

En relación con el surgimiento de la oficina se recuerda que se trataba de una demanda social, pero que encontraba resistencias tanto en el sector privado como en el sector público.

Las empresas dedicadas al desarrollo inmobiliario trabajaban de forma independiente, y tuvieron que adaptarse a la nueva práctica. Hoy aceptan la necesidad de la oficina, ven que agrega valor en la medida que los proyectos se enriquecen con los aportes ciudadanos y ganan aceptación. También se

señala que hubo una evolución en las modalidades de consultas.

En el caso del sector público municipal, su creación generaba sospechas en términos de pérdida de poder y de generación de una excesiva burocracia. Actualmente es notable el grado de aceptación de la OCPM en el ámbito de la ciudad.

No obstante existir un acuerdo en la importancia de la oficina y en el rol que cumple, la consulta con referentes de la sociedad civil, puso de manifiesto una mirada crítica que permite distinguir **tensiones y desafíos** presentes para la OCPM:

“Entre las competencias de la oficina está justamente analizar, hay mucho material, hay muchas opiniones que se expresan, entonces la oficina debe comprender bien lo que se dice. Y enmarcarlo en relación con las políticas, etcétera, y hacer recomendaciones que sean pertinentes. Eso creo que es realmente muy importante, porque vemos cada vez más diversidad (...). La oficina es percibida como un lugar neutro, eso es muy importante, puede trabajar libremente para organizar estas consultas (...) todos los temas se debaten con mucha transparencia”

Taller con referentes de la sociedad civil de Montreal.

► Preocupación por la representatividad de las opiniones.

Tal como está planteada la dinámica de la oficina puede ocurrir que quienes se presenten a debatir sean solamente quienes están en contra de un proyecto o que correspondan sólo con determinados grupos de interés. El proyecto puede incluso ser adecuado, pero si quienes están a favor no participan de las sesiones, esta opinión se pierde y se produce un sesgo. Al mismo tiempo tampoco debería tenderse a una calificación de las opiniones, riesgo que puede resultar aún más grave.

Dos factores que pueden contribuir a contrarrestar este riesgo tienen que ver con insistir en la fase informativa de la consulta para que las opiniones

“--Cuando un grupo se presenta a la oficina, hay un interés detrás. Y a veces no lo sabemos muy bien, y es importante considerar la representatividad de las organizaciones sociales o asociaciones de interés (...)

--Lo entiendo pero para también es un riesgo generar cierta jerarquía de las opiniones.”

Taller con referentes de la sociedad civil de Montreal

estén bien fundadas. Y con ampliar el abanico de la participación para que más voces sean incluidas, ampliar los esfuerzos para ir a buscar la opinión de quien tienen dificultades para participar. Ello sin desvirtuar el objetivo de una consulta pública, que no es equivalente al de un referéndum.

- También existe un riesgo respecto de la **interpretación de los informes** para el público en general. Los medios de comunicación y la ciudadanía, en algunas oportunidades toman las recomendaciones como si fueran vinculantes, pero no lo son. Es importante seguir manifestando que el poder de decisión en última instancia reside en el Consejo Municipal.
- También en relación con los informes existe una falencia importante en cuanto a que no es posible dar **seguimiento a las recomendaciones**, saber su real alcance. La ciudadanía en muchos casos no llega a conocer qué sucedió con ellas si fueron consideradas o no, y en tal caso, los argumentos que guiaron la toma de la decisión. Debería desarrollarse una cierta capacidad de gestión de las expectativas que se generan con una consulta pública.
- El grado de reglamentación del procedimiento ofrece ventajas en términos de garantías y previsibilidad, pero al mismo puede traducirse en **rigidez a la hora de innovar**, incorporar nuevos recursos para la participación.
- Puede existir una **competencia de**

modelos alternativos, ya que es posible realizar consultas por otras vías. Ha sucedido que se contraten encuestas privadas por ejemplo, en un determinado barrio. Para evitarlo ayudaría que la percepción de la OCPM no fuera de gran distancia y complejidad sino de accesibilidad.

- ▶ **Plazos y costos.** Preocupa que algunas consultas se extiendan demasiado en el tiempo, convirtiéndose en un asunto excesivamente complejo que solo puedan seguir las personas especialistas en el tema pero ya no la ciudadanía en general. En paralelo, se observa que el modelo de la OCPM puede ser demasiado costoso.

"Sabemos sobre los procesos de democracia participativa, no sabemos realmente cuál va a ser el alcance de las recomendaciones, toda la lista que da la oficina. Bueno ¿qué pasa con eso después? Eso no es sistemático."

Taller con referentes de la sociedad civil de Montreal

- ▶ **Consultas previas** para acuerdos previos ¿Realmente es viable trabajar con consultas previas? Y segundas consultas. El modelo de la oficina debe reverse para que los procesos no se conviertan en procesos largos, y que resulten efectivos.
- ▶ **Participación virtual.** Sin duda esta alternativa permitió diversificar la participación, sin embargo queda abierta la discusión respecto de la legitimidad de una consulta de este tipo. O tanto si se trata de medios presenciales como virtuales, queda abierta la pregunta sobre consultas en las que habiendo más de un barrio afectado, la participación no refleja a todos los territorios.
- ▶ Al mismo tiempo, debe tenerse en cuenta que la ampliación de la participación puede repercutir en la **complejidad del proceso**, el análisis de las opiniones. Esto es un desafío en términos de recursos y de eficiencia.
- ▶ Otra cuestión tiene que ver con que cada vez más existen preocupaciones

"¿Una consulta digital es legítima? Digo desde el punto de vista de los ciudadanos. (...) No lo sé, pero entiendo que esto hay que mantenerlo, no estoy diciendo que hay dejarlo de lado. Pero sí pienso que hay que evaluarlo."

Taller con referentes de la sociedad civil de Montreal

ciudadanas respecto del **desarrollo sostenible**, asuntos de interés colectivo como el cambio climático, o por ejemplo, la cercanía entre el lugar de trabajo y el lugar de residencia. Estos temas muestran que el plan de urbanismo requiere una actualización, donde se pueda ver la realidad no de un barrio sino considerar la ciudad integralmente y para las futuras generaciones.

- ▶ **La escala de las consultas.** En relación con el punto anterior, pero no exclusivamente, se percibe la necesidad de contar con instancias de consulta pública al nivel metropolitano.
- ▶ **Seguimiento de la participación.** La oficina incorporó cambios para registrar las diferentes formas de participación y poder caracterizarla, a su vez, en función de los resultados que obtuvo realizó ajustes para diversificar la participación y neutralizar los sesgos. Se considera fundamental sostener este tipo de esfuerzos de seguimiento.

"Una familia con niños, jóvenes que trabajan de las 9 a las 6, que corren a la casa, que corren a la guardería, que tiene que preparar la cena. Pedirles a esas personas que se desplacen para ir a una consulta pública es el desafío ¿Cómo ir al encuentro de esas personas?"

Taller con referentes de la sociedad civil de Montreal

An aerial night view of a city, likely New York City, featuring a large bridge spanning a wide river. The city is illuminated with warm lights, and the sky is a deep green. The text 'Corolario' is overlaid in white, bold, sans-serif font. A large white '05' is also overlaid, with the city's lights visible through the cutouts.

Corolario

05



05. Corolario.

Sistematizar una experiencia implica abocarse a la tarea de aprender a partir del esfuerzo de volver sobre el recorrido de la misma, reconstruir contextos y puntos de inflexión, decisiones, marchas y contramarchas que le fueron dando forma y que pueden ofrecer interpretaciones y explicaciones acerca de los logros que se han ido manifestando.

Enfocarse en iniciativas que promueven la participación ciudadana indudablemente requiere de herramientas que habiliten el diálogo con las diferentes personas involucradas desde sus diversos roles y en variados períodos de tiempo. Se trata de un ejercicio que parte de la descripción para lograr también la crítica y la reflexión. Al documentar el camino realizado, las transformaciones que se fueron incorporando y las expectativas sobre lo que aún debe mejorar, se propicia también la iniciativa hacia nuevos ajustes y decisiones que acerquen el instrumento a su objetivo último.

Adicionalmente, intercambiar dichas experiencias, y hacerlo durante el mismo proceso de documentación, implica una apertura frente a voces y trayectorias externas que pueden aportar valoraciones tanto como ideas innovadoras respecto de la práctica propia.

Por último, socializar lo documentado e intercambiado conduce a habilitar un diálogo amplio tanto con quienes participaron de alguna de las experiencias pero no de la sistematización como con quienes desde su lugar se interesan en las temáticas desarrolladas ya sea con motivo de estudio o de intervención en sus propias comunidades.

Desde esta perspectiva, con las presentes páginas, se espera realizar un aporte para la discusión e innovación en relación con las herramientas que las ciudades utilizan en línea con la nueva gobernanza, y fundamentalmente, para contribuir al fortalecimiento de la participación ciudadana y de la democracia participativa.

An aerial night view of a city, likely New York City, featuring a large bridge spanning a wide river. The city is illuminated with warm yellow and orange lights, contrasting with the dark blue and green tones of the sky and water. The scene is viewed from an elevated position, looking down on the city.

Agradecimientos

06



06. Agradecimientos

Se agradece especialmente a quienes participaron en entrevistas y talleres como referentes de la OCPM, del Consejo Municipal, del Comité Ejecutivo, de la ciudadanía, de la sociedad civil y del sector privado:

- ▶ **Luc Doray** – Secretario General de la Oficina de Consulta Pública de la ciudad de Montreal.
- ▶ **Sophie Mauzerolle** – Miembro del Consejo Municipal de la ciudad de Montreal.
- ▶ **Luc Gagnon** – Director del Departamento de Urbanismo y Movilidad de la ciudad de Montreal.
- ▶ **Laurence Behrer** – Profesora de Ciencia Política de la Universidad de Montreal.
- ▶ **Dinu Bumbaru** – Director de Héritage Montréal, una asociación para la protección del patrimonio de Montreal.
- ▶ **Kathryn Travers** – Oficial de desarrollo del Área Vida Democrática de Concertation Montréal, una asociación para la promoción de la participación ciudadana.
- ▶ **Martin Galarneau** – Socio del Grupo TGTA, desarrollista.

07. Referencias

Ayuntamiento de Montreal (Canadá): <http://ville.montreal.qc.ca/>

Oficina de Consulta Pública de la Ciudad de Montreal: <https://ocpm.qc.ca/>

Carta constitutiva de la ciudad de Montreal (2000). Disponible en <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-11.4> [Consultado el 14 de octubre de 2021]

Carta de derechos y responsabilidades de Montreal (2006) Disponible en: <https://www.uclg-cisdg.org/sites/default/files/CARTA-DE-DERECHO-Y-RESPONSABILIDADES.PDF> [Consultado el 14 de octubre de 2021]

Participation sans exclusion: rétrospective des 15 ans de l'OCPM (2017) Disponible en : <https://ocpm.qc.ca/fr/publications/participation-sans-exclusion-retrospective-15-ans-ocpm> [Consultado el 14 de octubre de 2021]

Informes Anuales OCPM (Todos) Disponibles en: <https://ocpm.qc.ca/> [Consultado el 14 de octubre de 2021]

Consulta pública sobre agricultura urbana, Montreal (2011-2012) Disponible en: <https://ocpm.qc.ca/fr/consultation-publique/agriculture-urbaine-montreal> [Consultado el 14 de octubre de 2021]

Consulta pública sobre reducción de la dependencia de Montreal de las energías fósiles (2015-2016) Disponible en: <https://oidp.net/distinction/es/candidacy.php?id=1145> [Consultado el 14 de octubre de 2021]

Consulta pública sobre el racismo y la discriminación sistemática en Montreal (2018-2020) Disponible en: <https://oidp.net/es/practice.php?id=1255> [Consultado el 14 de octubre de 2021]

Asociación Mundial de las Grandes Metropolis: <https://www.metropolis.org/>

Observatorio Internacional de la Democracia Participativa (OIPD): <https://oidp.net/es/>

Municipalidad de Córdoba (Argentina): <https://www.cordoba.gob.ar/>

Ayuntamiento de Barcelona (España): <https://www.barcelona.cat/es/>

Ayuntamiento de Madrid (España): <https://www.madrid.es/>

Presupuesto Participativo de la Ciudad de Córdoba: <https://cordoba.gob.ar/areas-de-gobierno/secretaria-de-participacion-ciudadana/>

Decidim Barcelona: <https://www.decidim.barcelona/?locale=es>

Decide Madrid <https://decide.madrid.es/> Metropolis (2019)

Manual de lenguaje no sexista. Disponible en https://www.metropolis.org/sites/default/files/resources/manual_lenguaje_no_sexista_0.pdf [Consultado el 10 de noviembre de 2021]



OFFICE
DE CONSULTATION PUBLIQUE
DE MONTRÉAL