

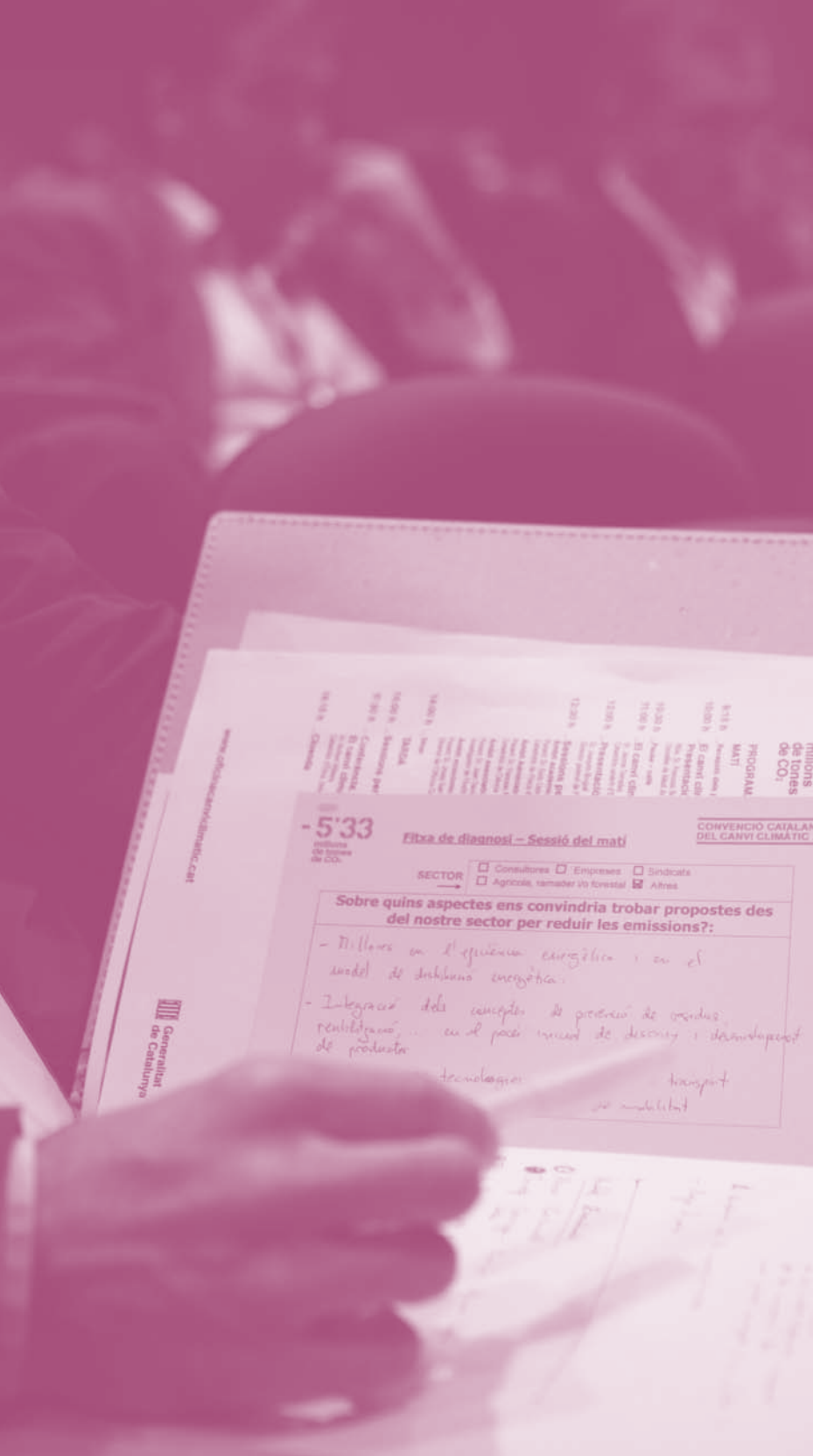
GUIA PER INCORPORAR LA CIUTADANIA A LES POLÍTIQUES DE LA GENERALITAT



PLANIFICAR, EXECUTAR I AVALUAR ELS PROCESSOS DE PARTICIPACIÓ



Generalitat de Catalunya
Departament d'Interior,
Relacions Institucionals i Participació
**Direcció General
de Participació Ciutadana**



© Generalitat de Catalunya
Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació
Direcció General de Participació Ciutadana
www.gencat.cat/direp

Exemplars: 1.500

Dipòsit legal:

Disseny: OPAC, taller creatiu

Impressió:

Imprès en paper ecològic

Desembre de 2007



Índex

| | |
|---|-----------|
| Introducció | 6 |
| Per què volem la participació? | 6 |
| De què estem parlant? | 7 |
| Quins són els objectius d'aquesta guia? | 8 |
| Qui l'ha fet i a qui s'adreça? | 8 |
| | |
| I. Planificar la participació | 10 |
| Els objectius i els límits de la participació | 11 |
| El projecte de participació: compromís institucional i acord social | 13 |
| Informació i comunicació | 14 |
| | |
| II. Desplegar el procés de participació | 16 |
| Qui participa? | 17 |
| Com es participa? | 18 |
| | |
| III. Avaluar els resultats de la participació | 20 |



Introducció

La participació

Per què la volem?

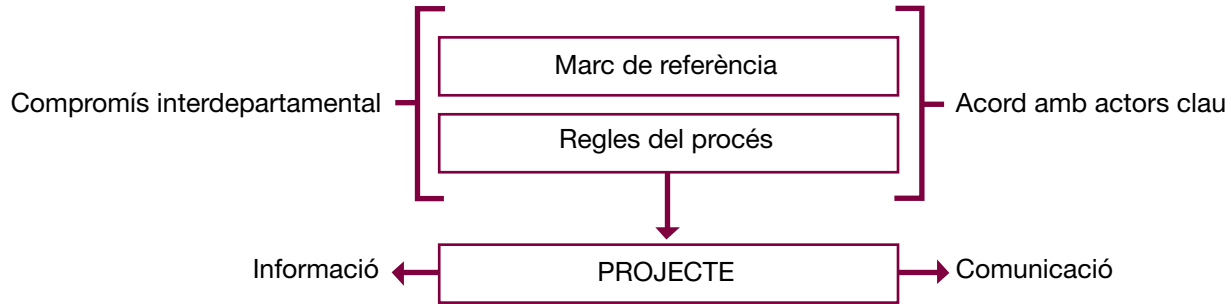
De què estem parlant?

La guia

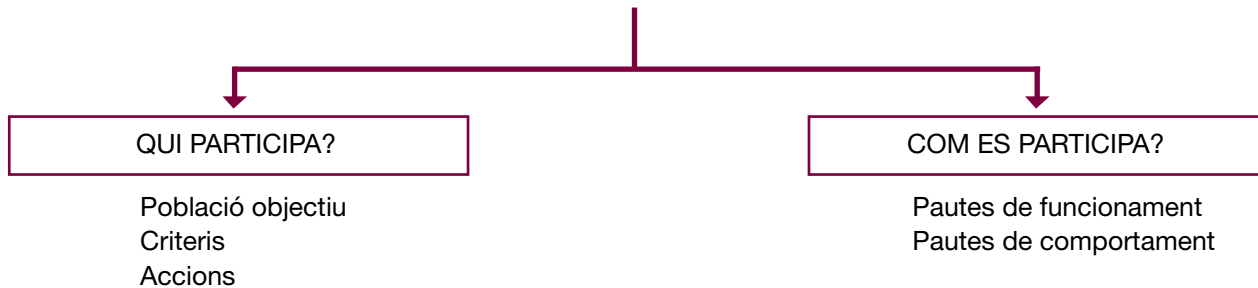
Quins són els seus objectius?

Qui l'ha fet i a qui s'adreça?

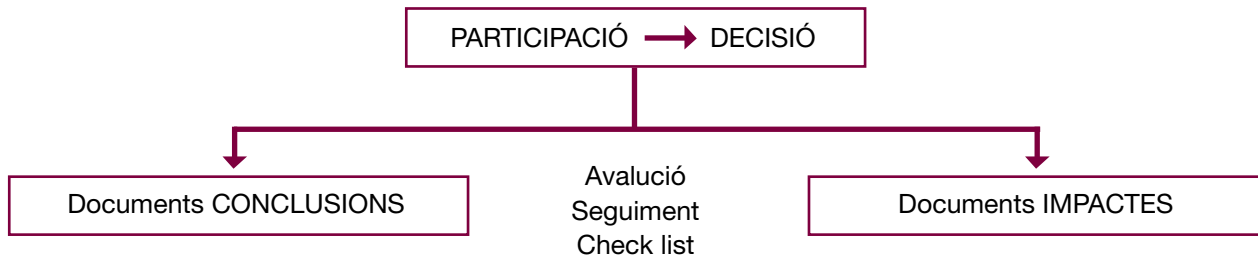
I. Planificar la participació



II. Desplegar el procés de participació



III. Avaluar els resultats de la participació





Per què volem la participació?

De què estem parlant?

Quins són els objectius d'aquesta guia?

Qui l'ha fet i a qui s'adreça?

PER QUÈ VOLEM LA PARTICIPACIÓ?

Darrerament, són moltes les institucions i les persones que s'han interessat per la participació. També han proliferat experiències concretes que permeten valorar-ne la seva aplicació pràctica. La participació s'ha convertit en una moda: tothom en parla, tot i que no tothom sap ni com dur-la a terme ni quines són les raons d'aquest interès creixent.

Hi ha bones raons que justifiquen la participació, les quals van més enllà de les apostes polítiques d'uns i altres. Raons que tenen a veure amb la complexitat creixent del món que ens envolta i, per tant, amb la necessitat d'intercanviar coneixements i recursos per fer-hi front. Parlant és com generem aprenentatge i innovació, com establim complicitats i sinergies, com sumem esforços per donar respostes que ens sobrepassen individualment, com obrim la porta a la creativitat. Massa sovint oblidem que el diàleg és generador d'intel·ligència col·lectiva, d'un coneixement al qual no podem accedir individualment i que només se'ns fa accessible com a grup.

Al costat d'aquestes raons, però, també hi ha perills molt reals. La participació pot ser un parany quan es promou sense convicció, quan només és una etiqueta o quan s'executa sense prou rigor. No n'hi ha prou d'afegir-se a la tendència de la participació, sinó que cal saber molt bé què es té entre mans, quins resultats se'n poden esperar i com s'ha de desplegar el conjunt del procés.

L'autor del llenguatge, del pensament, de la filosofia, de la ciència i de l'art, com també de la llei, dels pactes, dels drets individuals, de l'autoritat i de la llibertat, no és l'home sinó els homes.
(Barber; Democracia Fuerte)

DE QUÈ ESTEM PARLANT?

Podríem estendre'ns molt en aquest punt, ja que han proliferat les definicions i les aproximacions a la participació. Preferim, però, defugir aquest debat i limitar-nos a definir la participació ciutadana com el procés que incorpora la ciutadania –les seves posicions, els seus interessos i els seus arguments– en la definició i el desplegament de les polítiques públiques.

En aquest sentit, entenem la participació com un diàleg argumentat i constructiu. Així, quan parlem d'un procés de participació, no ens referim a una conversa informal, com tampoc a una situació en què simplement renunciem a prendre decisions i les trasllem a un altre àmbit. Fem referència, en canvi, a una manera de prendre decisions per mitjà d'un diàleg que, com a mínim, ha de satisfer dues condicions:

- **Un diàleg argumentat.** Un procés de participació exigeix un **intercanvi raonat** d'arguments, expressats amb respecte per l'altre i amb voluntat de col·laboració. Aquest intercanvi ha de ser **comprensible i accessible** per als ciutadans. És a dir, la participació ha de ser pública en el doble sentit que s'ha de produir en un espai col·lectiu i ha de ser comprensible per al conjunt més ampli possible de la ciutadania.
- **Un diàleg constructiu.** Un procés de participació ha de **generar una conclusió concreta**. No es tracta de conversar pel plaer de fer-ho, sinó que s'han d'obtenir conclusions

i aquestes, una vegada valorades, s'han de portar al camp de l'acció, de les polítiques. La voluntat de concreció i aplicabilitat reclama, tant als participants com als promotors del procés, certes **actituds i valors**: respecte mutu, voluntat de col·laboració, acceptació dels desacords i cerca dels espais de coincidència.





QUINS SÓN ELS OBJECTIUS D'AQUESTA GUIA?

Aquesta guia vol ser un ajut per a tots els que creuen en la participació, però necessiten algunes recomanacions per no caure en els seus paranys. Es tracta d'un document obert: no fixa un procediment detallat, ja que cada procés tindrà les seves peculiaritats, però dibuixa els eixos, els principis, les condicions i els criteris principals que fan que un procés de participació sigui de qualitat i produeixi resultats efectius.

- **Fer front a les dificultats de la pràctica.** El discurs participatiu desperta expectatives que males pràctiques poden frustrar. Aquesta guia ha d'ajudar a desplegar bones pràctiques i assegurar que obtenim resultats concrets, tangibles i satisfactoris.
- **No es tracta de fer més participació, sinó de fer-la millor.** El discurs de la participació ha anat obrint-se pas, amb experiències concretes. Aquestes experiències han estat pioneres, però no sempre s'han desplegat amb prou cura i qualitat. Pensem que la participació comporta canvis de fons que exigeixen fer les coses amb molt rigor, encara que sigui més lentament. Preferim menys participació, però feta amb garanties.

QUI L'HA FET I A QUI S'ADREÇA?

El document que teniu a les mans és deutor dels molts debats i reflexions, però sobretot és el resultat de l'experiència dels darrers tres anys de la Direcció General de Participació Ciutadana (DGPC) de la Generalitat de Catalunya. Una experiència que ens ha ajudat a passar de la teoria a la pràctica i que, a més, ens permet basar les nostres recomanacions en una realitat concreta i tangible en què hem intervingut directament.

Es tracta, doncs, d'una guia feta pel Govern de Catalunya i que, tot i poder interessar en altres àmbits, està pensada per ser útil al Govern mateix.

- **Una guia del Govern.** El fet de ser una guia del Govern implica que se centra en la participació que aquest fomenta per al disseny i el desplegament de les seves polítiques públiques. La iniciativa, la planificació i la responsabilitat dels processos són, per tant, governamentals. Això no vol dir, ni molt menys, que la participació s'esgoti en aquesta aproximació, que no hi hagi participació al marge de la iniciativa governamental. Afortunadament hi ha altres formes de participació, però no són objecte d'aquesta guia.

- **Una guia per al Govern.** Una de les apostes estratègiques del Govern de Catalunya passa per redefinir les relacions amb la ciutadania, mostrant-se més obert i pròxim a les seves demandes i a les seves necessitats. No només es tracta d'impulsar noves polítiques, sinó també de fer-ho d'una manera diferent. Ens trobem, doncs, davant la voluntat d'incorporar processos de diàleg i de participació amb els ciutadans i, per tant, també amb la necessitat de disposar de la metodologia per fer-ho adequadament. Aquesta guia s'adreça als diferents departaments del Govern de Catalunya per ajudar-los a satisfer aquesta necessitat.

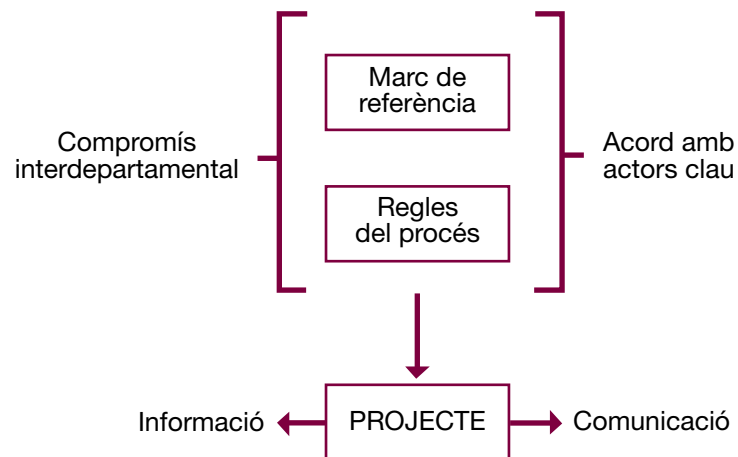




Els objectius i els límits de la participació

El projecte de participació: compromís institucional i acord social

Informació i comunicació



Abans de res, és evident que cal planificar la participació i concretar aquesta planificació en un projecte. Aquest projecte, per la seva banda, ha de satisfer alguns requisits mínims:

- Fixar els objectius i els límits del procés: **el marc de referència i les regles del joc.**
- Definir-se de manera compartida: **compromís interdepartamental i acord amb els actors principals.**
- Donar-se a conèixer: **informació i comunicació.**

ELS OBJECTIUS I ELS LÍMITS DE LA PARTICIPACIÓ

D'entrada, abans de començar qualsevol procés de participació, hauríem de donar resposta a un conjunt d'interrogants, de manera que quedessin clars els objectius, els continguts, els límits i les característiques del procés que es vol encetar:

- Per què s'impulsa aquest procés?
- Quins resultats se n'esperen?
- Quins efectes tindran sobre la comunitat?
- Qui hi participarà?
- Qui promou el procés?
- Com funcionarà?

Quan es convida la ciutadania a un procés de participació, és imprescindible que sàpiga de què es vol parlar i per què. Els

ciutadans solen tenir moltes altres coses per fer i, per tant, han de veure útils i interessants els objectius del procés, i també considerar que les regles de funcionament són adequades i els ofereixen garanties suficients.

Des d'un punt de vista pràctic, la planificació d'un procés de participació ha de començar amb l'elaboració d'un **marc de referència** (que fixi els continguts, els objectius i els límits del debat) i unes **regles del joc** (que aclareixin les característiques i les condicions del procés).

- **Marc de referència.** Es tracta d'un document de bases a partir del qual es començarà a parlar. Aquest document és elaborat pel promotor del procés (el departament responsable, en el nostre cas), tot i que aquest promotor no ha d'assumir-ne necessàriament la totalitat dels continguts. De fet, és un document per ser discutit, esmenat i modificat. Ha de fixar el perímetre del debat, però no condiciona el que es produeixi dins aquest perímetre.

- **Continguts.** El marc de referència ha d'aclarir el tema de debat i, per això, ha de presentar-ne un diagnòstic, oferir dades i opinions, identificar els aspectes més destacables o polèmics, desagregar els diversos vessants del tema, etc. Si, per exemple, volem obrir un procés de participació per a l'elaboració de la llei d'infància, caldrà explicar quins àmbits ha de cobrir, sobre quins temes vol incidir, quins buits presenta la llei actual o a quins problemes de la infància vol donar resposta.



- **Llenguatge.** És important que aquest document utilitzi un llenguatge i un format comprensibles i apropiats. Comprensibles, perquè no podrem debatre a partir d'un document que només uns pocs poden entendre. Appropriats, perquè ha de facilitar el debat, la incorporació de noves idees i la rectificació de les existents. És a dir, no serveix un avantprojecte de llei, ja que representa un punt massa avançat del procés.
- **Objectius.** El marc de referència ha de deixar clars els continguts que es debatran amb l'objectiu d'influir en l'elaboració d'una política pública: una llei, un pla de treball, un programa d'acció o el que sigui. També és important aclarir el grau de detall del procés. Sovint s'ofereix un debat que sembla facilitar la intervenció en la concreció d'un pla d'acció, mentre que a la pràctica no s'aconsegueix baixar d'abstraccions i generalitats. Aquestes situacions generen molta frustració entre els participants i, per tant, cal evitar-les definint molt bé els objectius concrets del procés.
- **Límits.** Qualsevol decisió –també les que són objecte d'un procés de participació– s'ha de prendre en un context en què hi ha restriccions legals, econòmiques o polítiques. Mai es disposa de tot el marge de maniobra i, per tant, cal fixar amb claredat els límits del debat: fer explícit de què es vol parlar, però també de què no es pot parlar (perquè queda fora de les possibilitats financeres o legals) i de què no es vol parlar (perquè ja hi ha decisions polítiques preses al respecte). No es tracta de coartar la llibertat d'expressió, sinó d'evitar falses expectatives.
- **Regles del joc.** A banda de definir els continguts del procés de participació, també cal fer-ne explícites les formes. Els ciutadans no només volen saber de què han de parlar, sinó també en quines condicions poden fer-ho. En aquest sentit, les regles del joc serveixen per definir les condicions de la participació; és a dir, en quins espais es produirà, si serà més o menys oberta, quant temps s'hi dedicarà, quins materials i quins canals es posaran a la disposició dels participants, quins recursos s'hi destinaran, etc.
- **Accions i mètodes.** Les regles han d'establir quines accions es duran a terme per afavorir i canalitzar la participació de la ciutadania: tallers, entrevistes, grups de discussió, enquestes, pàgines web, fòrums, etc. En el disseny i la dinamització dels diversos espais de participació és on intervenen els mètodes de participació i on és imprescindible l'assessorament professional que permeti adequar-se amb èxit als objectius i les característiques de cada procés. La DGPC assessora els departaments des d'aquesta òptica metodològica.
- **Temps i ritmes.** En l'elecció dels mètodes intervenen de manera determinant els calendaris amb què treballen aquells que promouen els processos de participació. La política ha de gestionar els temps i els ritmes de les seves actuacions. De manera similar, també els diferents actors de la societat civil tenen els seus temps i els seus ritmes. Si adreçem els espais de participació a aquests actors, sembla lògic que caldrà tenir-ho en compte. Ens trobem, doncs, amb la necessitat d'articular un delicat equilibri entre els temps de la

política i els temps de la societat. No hi ha una recepta per fer-ho, però de la capacitat per trobar aquest equilibri depèn bona part de l'èxit del procés.

- **Recursos.** La participació pot millorar l'eficiència de les polítiques, però també exigeix que s'hi dediquin els recursos necessaris per desplegar-la amb garanties. En planificar el procés de participació, és imprescindible valorar els recursos econòmics, humans o de coneixement que es necessitaran. Quan no hi ha coherència entre els objectius previstos i els recursos disponibles, el fracàs està assegurat. La DGPC té recursos propis i coneixements que posa a disposició de la resta de la Generalitat de Catalunya.
- **Rigor en l'execució.** Finalment, una vegada s'han fet explícites les regles, cal ser molt rigorós en la seva execució. Els processos de participació potser no comporten grans complexitats tecnològiques, però són peces delicades. Despertem expectatives entre la ciutadania i, per tant, reclamen molta sensibilitat i molta cura en una execució que fàcilment pot frustrar aquestes expectatives. Cal, doncs, actuar amb rigor, prestar atenció als detalls, cuidar les formes i ser molt exigent en la qualitat de tot el procés.

EL PROJECTE DE PARTICIPACIÓ: COMPROMÍS INSTITUCIONAL I ACORD SOCIAL

Com acabem de veure, el projecte té una part substantiva (el marc de referència) i una part procedimental (les regles del joc),

i d'elles depèn l'èxit del procés de participació. La bondat del projecte, però, també depèn del grau d'acord i compromís que aconseguim generar.

En aquest sentit, hi ha com a mínim dos consensos previs que és necessari treballar abans d'iniciar un procés de participació: (1) amb la resta de departaments que poden veure-s'hi involucrats, encara que sigui indirectament, i (2) amb els actors que tenen un paper més destacat respecte de la política que es posa a debat.

- **Compromís interdepartamental.** La ciutadania no s'expressa prenent en consideració les fronteres entre unitats administratives, sinó que aborda els temes de manera integral. Això obliga a preparar l'organització promotora d'un procés de participació amb compromisos i espais transversals de coordinació. Si les demandes integrals que desperta la participació ciutadana es limiten a xocar amb les lògiques divisionals de l'administració, el procés només generarà insatisfacció i frustració.
- **Involucrar-los des del començament.** No es pot esperar que altres departaments se sentin vinculats al procés si no se'ls ha incorporat des de l'inici, convidant-los a incidir en el marc de referència i discutint amb ells les regles del joc. Si, com afirmem, es tracta de processos que afecten diferents parts de l'administració, totes aquestes parts hi han d'intervenir (encara que sigui amb intensitats variables) des de l'inici.



- **Espais de coordinació.** L'administració ja disposa de multitud de comissions de coordinació interdepartamental. Els processos de participació s'han de limitar a usar aquests espais i, en funció de cada cas, articular comissions tècniques de seguiment que permetin una relació fluïda i operativa entre els departaments.
- **Lideratge.** La necessitat de coordinació no eximeix de la necessitat de lideratge. Un procés de participació requereix un departament que el lideri. Proposem tres consideracions. Primera: cal un lideratge fort, però exercit no des de la jerarquia, sinó amb capacitat de relació, d'intermediació, d'articulació. Segona: cal que el lideratge personifiqui els valors del procés de participació; és a dir, que sigui capaç de reconèixer la necessitat d'escoltar i aprendre. Si ja ho sabem tot, no necessitem la participació. Tercera: la DGPC pot donar suport, però el lideratge ha de recaure en els responsables del contingut de la política.
- **Acord amb els actors clau.** En tot procés hi ha uns actors que, per raó de la seva representativitat o significació, tenen un paper especialment rellevant. És convenient reconèixer aquesta posició i incorporar-los ja en les primeres fases del procés, compartint amb ells els objectius del procés i acordant les regles de funcionament.
- **Grup motor.** Una bona manera de fer-ho és convidant-los a formar part d'un grup o una comissió promotora del procés. Es tracta d'unes poques persones –altament significatives–

que el validen i n'assumeixen l'impuls. La iniciativa continua sent institucional, però, atesa la desconfiança que això sovint genera, és fonamental guanyar legitimitat i suport social per al procés.

- **Comissió social de seguiment.** Una segona font de desconfiança rau en la capacitat de generar resultats i impactes reals. En aquest sentit, una vegada desplegat el procés de participació, pot ser adequat transformar el grup motor en una comissió social de seguiment que vetlli per l'aplicació efectiva de les conclusions del procés.

INFORMACIÓ I COMUNICACIÓ

Finalment, la planificació del procés ha d'estar acompanyada d'una estratègia d'informació i comunicació. Un procés de participació s'adreça a la gent i, per tant, aquesta ha de saber què es fa i ha d'entendre'n els continguts i la metodologia.

Aquest és un gran repte, especialment quan estem a la distància d'un govern regional i/o nacional. La participació troba el seu hàbitat natural en l'àmbit local, on els debats tenen un grau de proximitat suficient per facilitar el coneixement i l'interès: la ciutadania té coses a dir –per exemple– sobre la seva plaça i, a més, té ganes de fer-ho. No succeeix el mateix quan volem debatre sobre la Llei de serveis socials, el Pla d'equipaments penitenciaris o els programes de mesures per gestionar les conques hídriques de Catalunya.

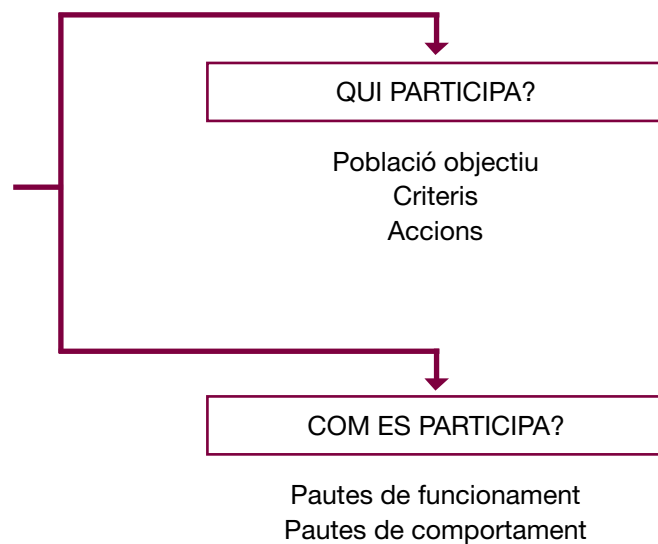
- Respecte de la **informació**, ha de ser pedagògica i utilitzar un llenguatge accessible per als participants potencials. La informació és crucial, ja que sense informació no pot haver-hi una participació seriosa. Caldrà invertir recursos a produir-la, diversificar-la i fer-la pública, per a la qual cosa s'ha de dissenyar un pla informatiu específic en funció de l'abast que es vulgui donar al procés de participació.
- Respecte de la **comunicació**, també aquesta ha d'estar planificada i adaptada per arribar a tots els que han de participar en el procés. Avui dia, els mitjans de comunicació tenen un paper central tant en la definició de l'agenda política com en la determinació de les percepcions ciutadanes sobre les actuacions governamentals. En un procés de participació, aquesta influència pot ser tant un ajut com una dificultat i, per tant, caldrà disposar d'una estratègia de comunicació que no només arribi a tothom, sinó que, a més, ho faci amb uns continguts i uns missatges que estimulin la participació.





Qui hi participa?
Població objectiu,
criteris, actuacions

Com s'hi participa?
Característiques del
procés, actituds i valors



Un procés de participació, com hem insistit, és, de fet, un diàleg. Primer, hem explicat de què volíem parlar i com ho fariem, mentre que ara ens toca posar en marxa els espais de debat i escoltar les aportacions de la ciutadania.

Des d'un punt de vista operatiu, en aquest segon moment hem de donar resposta a dos interrogants clau: **qui participa** (i com aconseguim que efectivament ho faci) i **com ho fa** (per generar resultats i impactes reals).

QUI PARTICIPA?

És obvi que, en un procés de participació, els participants són clau. També observem que, per motius diversos, sovint hi ha més oferta que demanda de participació. Els participants potencials no sempre se senten atrets per involucrar-se en processos complexos, de resultats incerts i que els consumeixen temps propi.

Per tant, serà imprescindible posar en marxa una estratègia activa per arribar als participants, per aconseguir que la seva presència sigui equilibrada i per facilitar-los espais on poder fer aportacions efectives. En aquest sentit, caldrà desplegar accions tant per arribar a les diferents poblacions objectiu (individus, grups i territoris) com per equilibrar els diversos criteris de representativitat, quantitat o diversitat.

- Quan pensem en la **població** a la qual adrecem un procés de participació, caldrà valorar, en funció de les característiques de cada cas, els esforços que esmercem per arribar a la **societat civil organitzada** (per canals més institucionalitzats i coneguts), a les **persones a títol individual** (amb formats més oberts i assequibles) i al **territori** (distribuint els mecanismes i les activitats de manera adequada). Cada objectiu requereix actuacions específiques i, per tant, caldrà equilibrar-les en funció dels objectius i els recursos de cada procés.
- Una vegada hem dirigit la participació a uns o altres objectius, necessitem criteris per valorar-ne la qualitat. Tampoc aquí hi ha una recomanació única, sinó que cal incorporar una diversitat de criteris i equilibrar el seu pes en funció de cada cas. Hi ha, com a mínim, quatre criteris que cal prendre en consideració: l'**extensió** (quants han participat?), la **intensitat** (en quina mesura s'han involucrat?), la **representativitat** (en nom de quines posicions s'expressen?) i la **diversitat** (hi són presents totes les veus?).
- A l'hora d'aplicar aquests criteris, és útil distingir la **part informativa** de la **part deliberativa** del procés: des del vessant informatiu, la **quantitat** (extensió) és el criteri principal, mentre que en la part deliberativa caldrà fixar-se més en la **qualitat** (en termes d'intensitat, representativitat i diversitat).
- Finalment, ja ho hem esmentat, tant per arribar a la població objectiu com per satisfer els diversos criteris calen, per una



banda, **actuacions proactives** (anar-los a buscar, especificant estratègies per arribar a la ciutadania) i, per altra banda, **iniciatives per diversificar** els espais de diàleg i participació (cada *perfil* de participant es troba més còmode en espais i amb instruments diferents: electrònics, presencials, lúdics, etc.).

Per posar en pràctica les recomanacions dels punts anteriors, hi ha dos instruments que ens poden ser molt útils i que la DGPC ofereix als diversos departaments de la Generalitat:

- El **mapa d'actors**: es tracta d'un recull dels diversos actors organitzats que hi ha en un territori, amb les referències bàsiques a la seva activitat, el seu grau de representativitat, etc. Aquests mapes ajuden a donar difusió al procés i a garantir que tots els que podrien intervenir són invitats al procés.
- Els **sociogrames**: ofereixen una visió dinàmica del mapa d'actors, ja que incorporen una anàlisi de les relacions entre els actors detectats. Es tracta d'una informació més qualitativa, ja que ajuda a entendre no només qui hi ha, sinó quina posició ocupa en el debat que el procés de participació vol generar.

COM ES PARTICIPA?

En l'execució d'un procés de participació, cal vigilar tant el disseny i la qualitat de les seves característiques formals com les actituds i els valors dels diferents actors davant del procés. Es-

tem davant d'un exercici democràtic que reclama determinades pautes de funcionament, però també de comportament.

• Pautes de funcionament: les característiques externes del procés

- Un procés de participació sempre pren forma, mitjançant la seqüència **explicar-se/escollar/respondre**. Per posar-la en pràctica, cal executar accions comunicatives, i també posar en funcionament canals per rebre aportacions ciutadanes (pàgines web, bústies, trobades) i ordenar espais de debat diversos (fòrums, tallers, grups de discussió, etc.).
- Hi ha molts mètodes i moltes maneres per fer funcionar un procés de participació, però cal **evitar les fascinacions metodològiques**. Massa sovint, més que fer participació hem posat en marxa receptes de participació. El que sí que cal tenir en compte són dos moments bàsics en qualsevol procés: **la fase d'obertura** (en què es busquen idees i aportacions que enriqueixin i estimulin) i **la fase de tancament** (en què es busquen acords i consensos capaços de generar compromisos i concretar resultats). Cadascuna d'aquestes fases ha d'estar organitzada i dinamitzada en funció dels seus objectius.
- Finalment, les pautes de funcionament s'han de dissenyar amb molta **sensibilitat envers els participants**: cuidant els horaris de les sessions, els materials que s'hi distribueixen, les característiques dels espais, l'accessibilitat dels webs, els complements lúdics que es puguin oferir o les maneres de dinamitzar i repartir les paraules.

• Pautes de comportament: actituds i valors

L'èxit d'un procés de participació no només depèn del fet que es planifiqui i s'executi acuradament, sinó també de les actituds i els valors que impregnen el propi procés. Actituds i valors que han d'aportar els diversos actors i que, a més, han de reflectir un cert caràcter democràtic basat en la voluntat d'acordar el desacord i de col·laborar en el disseny de projectes col·lectius.

- **Equilibrar el fet de parlar amb el d'escoltar.** Els participants han de ser capaços tant d'exposar les posicions pròpies com d'aproximar-se a les dels altres, de posar-se en el seu lloc: només així pren forma la voluntat necessària de construir alguna cosa conjuntament.
- **Equilibrar les raons amb les relacions.** En un procés de participació s'intercanvien arguments (element cognitiu), però també s'estableixen relacions (element afectiu). Els participants, per tant, han de complementar les seves raons amb actituds i comportaments que facilitin les relacions amb els altres.
- **Equilibrar la reflexió amb l'acció:** Els participants han de combinar el caràcter reflexiu del procés amb la voluntat de passar a l'acció i, per tant, arribar a una conclusió concreta. No es tracta de fer un debat sobre el món, sinó sobre què cal fer amb el món.
- **Acordar les maneres d'estar en desacord.** El disseny i la dinamització del procés de participació han de propiciar el

respecte mutu, els espais de trobada i la voluntat de cooperació. S'ha de dedicar atenció no només a la naturalesa de les diverses posicions (enfrentades), sinó a la manera com aquestes posicions s'expressen i es defensen.

- **Lideratge.** Els promotors del procés no només han de garantir-ne el suport polític, sinó que han de personificar amb les seves actituds i els seus comportaments els valors del respecte, la capacitat d'escoltar i la voluntat de cooperació que preconitzen.



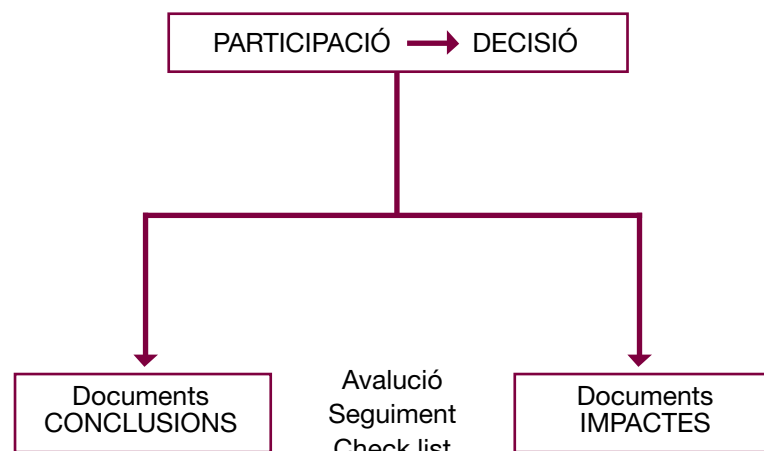


Participació en la presa de decisions

Els resultats de la participació: document de conclusions i document d'impactes

Dos instruments: sistema d'avaluació i comissió social de seguiment

Llista de comprovació:
Què estem fent?
Com ho fem?
Amb quins resultats?



L'objectiu d'un procés de participació no és el procés mateix. Ha de fer-se amb qualitat, però el fonamental són els resultats i els impactes que genera. La prova important que ha de passar un procés de participació té a veure amb la seva capacitat per millorar tant el contingut com l'eficàcia de les polítiques públiques.

Un procés de participació és una manera de prendre decisions, en què:

- **La decisió guanya legitimitat.** Atès que els recursos són escassos i que, per tant, estem obligats a prendre decisions delicades, la participació pot incrementar-ne la legitimitat.
- **La decisió representa un projecte públic.** Atès que la generositat i l'altruisme són limitats, la participació pot afavorir una visió pública sobre assumptes d'interès col·lectiu.
- **La decisió genera coneixement i respecte entre les parts.** Atesa la contradicció inevitable entre interessos i visions, la participació pot contribuir a prendre decisions amb més comprensió i respecte pels altres.
- **La decisió es basa en un coneixement més profund de la realitat.** Ateses les dificultats per accedir a un coneixement complet d'un món cada vegada més complex i polièdric, la participació pot ajudar a promoure l'aprenentatge i una comprensió més profunda de la realitat.

A la pràctica, els resultats del procés de participació s'han de concretar en **conclusions** (recollir i sistematitzar els continguts de les aportacions i els debats) i **impactes** (la capacitat d'influir en la decisió que finalment prenen els responsables públics).

Tanmateix, la mateixa credibilitat del procés depèn de la capacitat de mostrar aquests resultats, d'ensenyar a la gent que el procés ha tingut una utilitat tangible. Per aconseguir-ho, tot procés de participació ha de finalitzar en **dos moments de retorn**: en el primer es mostren les conclusions, mentre que en el segon es valoren els impactes:

- **Primer retorn:** El procés de participació ha de demostrar als participants que se'ls ha escoltat, que s'ha pres nota i que s'ha treballat la informació obtinguda. Cal, doncs, elaborar un **document de conclusions** (*outputs*), distribuir-lo extensament i fer-lo validar pels participants mateixos.
- **Segon retorn:** Els participants, però, no només volen comprovar que se'ls ha escoltat, sinó també quina ha estat la influència de les seves aportacions, fins a quin punt la decisió final ha incorporat les seves idees i els seus punts de vista. No és senzill fer visibles aquests impactes, però es pot aconseguir per mitjà d'un **document d'impactes** (*outcomes*) en què, amb un format de doble columna, es recullen les demandes o les aportacions més significatives i, al costat, com han estat incorporades o una explicació quan això no hagi succeït.



La DGPC ha col·laborat ja amb diversos departaments i ha assumit la tasca d'elaborar documents de conclusions i d'impactes. El resultat són molt positius, ja que permeten passar del discurs a la pràctica, mostrar als participants que més enllà de la retòrica participativa som capaços de generar resultats tangibles.

Finalment, per completar aquesta darrera fase, és obvi que qualsevol procés de participació s'hauria de dotar d'un sistema d'avaluació i seguiment:

- Un **sistema d'avaluació** que, de manera independent, valori tant la qualitat del procés com l'adequació dels seus resultats. Aquesta avaluació ha d'utilitzar indicadors de procés, però, sobretot, ha d'incorporar les valoracions que en fan els diferents actors. La DGPC impulsa la introducció tant de mecanismes d'avaluació durant el procés mateix (aprofitant les reunions per passar enquestes de satisfacció, quantificant els participants i les seves característiques, analitzant les dinàmiques de treball, etc.) com a posteriori, és a dir, una vegada ja en tenim els resultats i se'n pot valorar tant la rellevància com la influència.
- Una **comissió social de seguiment** que permeti, al nucli més actiu i representatiu dels participants, vetllar per la traducció dels resultats del procés en actuacions efectives. El seu format dependrà de cada cas, però suposa un exercici de transparència i millora la credibilitat del procés.

Llista de comprovació. Finalment, sense ànim de convertir-ho en recepta, proposem un seguit d'interrogants mitjançant els quals podem preguntar-nos sobre la qualitat d'un procés de participació i sobre la seva capacitat per generar resultats. En funció de com responguem, cadascú de nosaltres podrà valorar la feina feta.

Què estem fent?

- Hem estat capaços de generar un intercanvi de raons i d'arguments?
- Ha estat, el conjunt de procés, prou accessible i comprensible per a la ciutadania i els seus representants.
- S'han generat decisions concretes que permetin visualitzar els resultats del procés?
- S'ha assolit un diàleg fet amb respecte mutu i voluntat de cooperació entre les parts?

Com ho fem?

- Els objectius i els continguts del procés de participació han quedat explicats amb prou claredat? S'han difós i s'han comunicat de manera adequada? Hem arribat a tothom o ens hem esbiaixat?

- Respecte dels participants, quants n'hi ha hagut? Com s'han involucrat? Són representatius? Hem recollit tota la diversitat de veus i posicions? Què hem fet per arribar-hi?
- Hem planificat el procés i l'hem executat amb cura? Les regles de funcionament han estat clares i pactades amb els actors principals? S'han desplegat seguint criteris de professionalitat i qualitat? Hem dut a terme totes les activitats previstes? Han produït els resultats esperats?
- Com s'han comportat els participants durant el procés? Quin tipus de relacions han establert entre ells? S'han escoltat els uns als altres? Han demostrat voluntat d'arribar a acords operatius? El disseny mateix del procés ha contribuït a generar el clima adequat per a un diàleg constructiu? Els promotors del procés l'han liderat seguint aquestes premisses?

Amb quins resultats?

- Quines han estat les conclusions i quin impacte han tingut sobre la decisió que finalment s'ha adoptat?
- S'ha assolit una decisió més legítima i, per tant, més acceptada per les diverses posicions presents en el procés de participació?
- S'ha aconseguit transformar els interessos particulars legítims en una posició pública, en un projecte col·lectiu compartit?

- S'ha millorat la capacitat de les diverses parts a l'hora de conèixer-se i reconèixer-se mútuament, amb respecte i voluntat de cooperació?
- S'ha generat, mitjançant l'intercanvi de raons, una millora en el coneixement de la realitat?





Generalitat de Catalunya
Departament d'Interior,
Relacions Institucionals i Participació
**Direcció General
de Participació Ciutadana**