

Estratègia provincial de governança participativa



Versió 1.0 Novembre 2017

elaboració:

alorza.net
work in progress

 novagob^{.lab}
Laboratorio de Gobierno

ÍNDEX:

INTRODUCCIÓ	6
1. MARCO TEÒRIC	8
1.1 EL CONCEPTE DE GOVERNANÇA PARTICIPATIVA	8
1.1.1 L'ESCENARI ACTUAL DE LA PARTICIPACIÓ	8
1.1.2 L'EVOLUCIÓ DE LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA.	9
El model clàssic - institucional.	9
El model contemporani - individual.	9
Els avantatges d'integrar la participació en la presa de decisions.	11
Les característiques de la governança participativa.	15
2. MARC INSTITUCIONAL	18
FASE 1. AGENDA.	20
Pas 1. Arreplegada i enviament d'informació.	20
Pas 2. Elecció de la política que serà sotmesa a un procés participatiu.	21
La publicitat i la comunicació del procés: un requisit imprescindible.	23
Fase 2. Disseny.	23
Pas 1. Lideratge.	24
Pas 2. Comunitat de participació.	25
Pas 3. Definició del procés participatiu.	27
FASE 3. EXECUCIÓ.	30
Consensuar.	30
Comunicar.	31
Arreplegar informació.	31
FASE 4. AVALUACIÓ.	32
Avaluació de la política de governança participativa	32
Avaluació de processos participatius	32

3. CLAUS PER AL DISSENY DE PROCESSOS

PARTICIPATIUS **35**

3.1 Participació: complexitat i procés 35

3.1.1 LA PARTICIPACIÓ EN EL CICLE DE POLÍTIQUES PÚBLIQUES 35

3.1.2 Nivells de participació 37

3.1.3 LA PARTICIPACIÓ COM A PROCÉS 37

Fase informativa. 38

Fase deliberativa. 38

Fase de devolució. 38

3.2 ESQUEMA PER A DISSENYAR PROCESSOS PARTICIPATIUS **38**

3.2.1 EIXOS DE L'ESQUEMA DE DISSENY DE PROCESSOS PARTICIPATIUS 39

A. Elements de coordinació del procés 39

B. Elements relacionats amb les persones participants 41

C. Elements de contingut de la participació 42

D. Elements de metodologia de la participació 43

E. Elements relacionats amb les conseqüències del procés 44

3.2.2 Taula resum 47

4. PLA D'ACCIÓ **49**

Eix 1. Bon Govern com a marc de la participació 50

CHARACTERITZACIÓ DE L'EIX: 50

ACCIONS PROPOSADES 51

1.1 Integrar la investigació de necessitats i expectatives de les persones destinatàries en el disseny de les polítiques provincials i en la gestió dels serveis. 52

1.2 Modificar la normativa provincial en matèria de participació per a empoderar el Consell Provincial de Participació Ciutadana. 52

EIX 2. DESENVOLUPAMENT D'UNA CULTURA INTERNA DE GESTIÓ PARTICIPATIVA **55**

CARACTERITZACIÓ DE L'EIX:	55
ACCIONS PROPOSADES	56
2.1 Declaració a alt nivell d'un compromís amb la governança participativa	56
2.2 Reconéixer i reutilitzar bones pràctiques internes	57
2.3 Pla de formació per a la governança participativa	57
2.4 Incorporar noves rutines de gestió en els equips	57
EIX 3. COORDINACIÓ I GESTIÓ DE PROCESSOS PARTICIPATIUS	60
CARACTERITZACIÓ DE L'EIX:	60
ACCIONS PROPOSADES	61
3.1 Aplicar esquema de disseny en planificació de processos participatius	61
3.2 Fer créixer una xarxa interna de líders de GP que impulse el canvi	62
3.3 Buscar suports externs: universitat, societat civil, empreses	62
3.4 Crear un inventari de processos participatius	62
3.5 Comunicar internament plans i execucions	63
Eix 4. Model mixt digital/presencial	64
CARACTERITZACIÓ DE L'EIX:	64
ACCIONS PROPOSADES	64
4.1 Continguts web d'exposició de la participació (amb feedback)	65
4.2 Donar visibilitat web a òrgans de participació	65
4.3 Incorporar plataforma tecnològica de participació	66
EIX 5. PROMOCIÓ DE LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA	69
CARACTERITZACIÓ DE L'EIX:	69
ACCIONS PROPOSADES	69
5.1 Incorporar tècniques de mapatge de persones destinatàries en el disseny de política pública	70
5.2 Dissenys mostrals centrats en la diversitat necessària	70
5.3 Selecció de casos rics i pròxims per a experimentar	71
EIX 6. ENRIQUIMENT DE LA RELACIÓ AMB AJUNTAMENTS	74

CARACTERITZACIÓ DE L'EIX:	74	
ACCIONS PROPOSADES	74	
6.1 Transmetre a ajuntaments resultats d'interés de processos participatius	74	
EIX 7. COMUNICACIÓ I XARXES SOCIALS	77	
CARACTERITZACIÓ DE L'EIX:	77	
ACCIONS PROPOSADES	77	
7.1 Alinear estratègia de xarxes socials amb aquest pla		78
CRONOGRAMA D'ACCIONS DE LA FASE 1	80	

ANNEX 1: Guia per a la implantació de les claus de disseny participatiu 83

TAULA AMPLIADA DE CLAUS DE DISSENY PARTICIPATIU. 83

ANNEX 2: MARC TECNOLÒGIC. 90

CARACTERÍSTIQUES ESSENCIALS DE LA FUTURA PLATAFORMA DE PARTICIPACIÓ. 91

Consulta pública. 92

Presentació de propostes ciutadanes. 93

Perfil dels processos participatius. 94

Posada en marxa d'una aplicació de participació i col·laboració social. 95

ANNEX 3: MARC LEGAL 96

Propostes de reforma de l'Ordenança provincial de participació ciutadana. 97

Reforma de la iniciativa ciutadana. 97

Inclusió del Portal de governança participativa. 99

Reforma del Consell Provincial de Participació Ciutadana.

100

INTRODUCCIÓ

El present document, anomenat Estratègia **provincial de governança participativa** (d'ara endavant Estratègia) és l'instrument fonamental de la Diputació Provincial de Castelló (d'ara endavant només Diputació) per a integrar l'aportació de la societat civil en les seues polítiques públiques. És un projecte fortament arrelat en la innovació pública, ja que reformula les institucions, l'ús de la tecnologia i el marc legal d'un govern intermedi tradicionalment bolcat en els serveis als ajuntaments de la província, per a donar a la seua labor una visió i una legitimitat ciutadana.

L'Estratègia assumeix, a més, una connexió evident entre participació ciutadana i bon govern, pel fet que unes polítiques que tenen l'aportació de les persones interessades poden atendre millor les demandes col·lectives i ajudar les institucions democràtiques i representatives a conèixer i resoldre millor els problemes públics.

Per a realitzar la present estratègia s'han empleat distintes fonts que es detallen a continuació per a permetre adaptar les propostes a la realitat concreta de la Diputació i, alhora, per a incorporar les visions més innovadores i les millors pràctiques en matèria de participació ciutadana:

- Una anàlisi dels principals estudis acadèmics sobre participació ciutadana.

- Una relació de bones pràctiques de participació ciutadana, incloent-hi una comparativa sobre models de participació en governs intermedis espanyols.
- Una anàlisi DAFO sobre les visions i pràctiques de participació ciutadana en la Diputació, a partir de l'anàlisi documental i d'entrevistes en profunditat amb representants polítics, direccions i personal públic i representants de la societat civil.

En primer lloc, s'ofereix un marc teòric on es desenvolupa el concepte de governança participativa com la integració de la visió ciutadana en les polítiques públiques provincials, en una perspectiva que uneix els esquemes clàssics de participació presencial i vehiculada a través d'associacions, amb la tendència actual de participació individual massiva per mitjans tecnològics. S'ofereix, a més, una sèrie d'arguments sobre els beneficis que aporta la participació ciutadana a les administracions que decideixen incorporar-la.

A continuació es desenvolupa el marc institucional de l'estratègia, en el qual s'exposen les diferents fases de què consta un procés participatiu provincial i el paper que exerceixen les diferents unitats de la Diputació, així com la seua relació entre si, amb altres administracions (especialment les locals) i amb la societat civil. S'ha optat per un model de governança participativa basat principalment en processos participatius per a adequar aquesta als recursos i experiències de la Diputació, per l'alt grau d'adaptació a la realitat de cada política pública i per la

seua escalabilitat en el temps a mesura que augmenten els dits recursos i l'experiència de la institució.

En tercer lloc, s'ofereixen una sèrie de claus per a la posada en marxa de processos participatius ben dissenyats, atenent a distints eixos del disseny. Aquestes claus es veuen ampliades en l'annex 1 amb una eina de disseny que incorpora preguntes, tasques i objectius per a cadascun dels 50 components que considera.

Es proposa també un marc tecnològic a partir d'un Portal de governança participativa, que busca afavorir la participació individual i facilitar la integració de la visió ciutadana en totes les polítiques provincials. Aquest portal, en la seua versió inicial, ha d'oferir la possibilitat de realitzar consultes públiques sobre projectes d'ordenances i estratègies elaborats per la Diputació, exposar, comentar i demanar suports a iniciatives ciutadanes que poden ser assumides o negociades per aquesta i contindre un perfil dels processos participatius mencionats en l'apartat anterior.

L'estratègia fa també referència al marc legal de la participació proposant una sèrie de reformes de l'actual normativa provincial reguladora de la matèria, per a incloure els principals elements introduïts en aquest document i alinear-la amb les novetats que introduirà l'ordenança tipus de participació en què està treballant la Federació Espanyola de Municipis i Províncies.

Finalment, es proposa un pla d'acció entorn de set eixos l'objectiu del qual és millorar les capacitats institucionals de la Diputació per a poder dur a terme pràctiques i processos

de participació ciutadana, assumint aquestes com una clau del bon govern, desenvolupant el seu capital humà i unint pràctiques presencials i digitals de participació.

1. MARC TEÒRIC

1.1 El concepte de governança participativa

1.1.1 L'escenari actual de la participació

La participació ciutadana es troba en un moment de transformació crucial. D'una banda, l'aparició de l'esquema del govern obert, a partir de la publicació del Memoràndum sobre transparència i govern obert de la Casa Blanca el 21 de gener de 2009, ha introduït la participació com un element essencial en la transformació d'estructures i procediments de les organitzacions públiques.

D'acord amb aquest document, que es considera per la majoria de la literatura acadèmica com l'inici de l'esquema del govern obert, la participació té el paper següent:

“La participació incrementa l'efectivitat del govern i la qualitat de les seues decisions. El coneixement es troba àmpliament dispers en la societat i les direccions públiques es beneficien de l'accés a aquest coneixement dispers. Els departaments governamentals i les agències han d'oferir més oportunitats de participació en l'elaboració de les polítiques públiques, de manera que puguen oferir al govern els beneficis del seu coneixement i informació col·lectius [...]”

(Font: Memoràndum [sobre transparència i Govern Obert](#))

D'altra banda, en els últims anys han emergit moviments socials que aspiraven a la relegitimació de la democràcia per mitjà d'un apoderament de la ciutadania per a aconseguir sistemes més representatius aprofitant, també, l'avanç de la tecnologia que permet acostar la gestió de les institucions i la presa de decisions a públics cada vegada més amplis.

Així, podem dir que els esquemes de govern basats en la participació troben la seua justificació en dos arguments:

1. La capacitat que té per a incrementar el poder de la ciutadania en els sistemes democràtics, de manera que actue com relegitimació d'aquestos (argument quantitatiu).
2. El seu potencial per a augmentar la qualitat de les polítiques públiques al dotar-les de coneixement expert present en la societat i adaptant-les millor a l'entorn on es van a implementar (argument qualitatiu).

1.1.2 L'evolució de la participació ciutadana.

En el cas de les administracions públiques espanyoles, sobretot els ajuntaments, la participació ciutadana ha passat per dos moments d'auge que han evidenciat dos models distints que es descriuen a continuació.

El model clàssic-institucional.

Durant la dècada dels vuitanta i principis dels noranta, molts ajuntaments espanyols van crear ordenances i institucions

de participació ciutadana en col·laboració amb la societat civil organitzada amb les següents característiques:

- **Protagonisme d'òrgans formals:** La participació ciutadana es vehiculava a partir de grans òrgans (taules de participació, consells de la ciutat...etc.) que tenien el monopoli de la participació ciutadana en totes les polítiques públiques.
- **Participació col·lectiva:** Es considerava la societat civil organitzada com la gran protagonista de la participació ciutadana. Per tant, els actors presents en els òrgans de participació ciutadana eren els representants de les principals associacions, en especial les associacions de veïnats, centrals sindicals i organitzacions empresarials. En alguns casos, en especial en aquells on aquest model de participació ciutadana ha tingut continuïtat al llarg del temps, s'han sumat altres organitzacions de la societat civil amb interès en polítiques públiques sectorials.
- **Paper central dels reglaments:** Els òrgans i els participants mencionats anteriorment són creats i regulats per grans reglaments de participació ciutadana, aprovats normalment per mitjà de l'acord de les principals forces polítiques de cada institució i que defineixen els òrgans de participació, els actors que representen la societat civil i els procediments per a influir en la presa de decisions.

El model contemporani-individual.

La participació ciutadana va patir un progressiu declivi des de mitjans de la dècada dels noranta a causa de diversos

factors, entre els quals destaca el compliment de bona part de les demandes de la societat civil (sobretot en el cas de les demandes de desenvolupament urbà que van sorgir durant la transició a la democràcia) o el protagonisme absolut dels partits en el procés polític. No obstant això, en els últims anys ha tornat a estar en auge degut a tres causes: (1) les reivindicacions socials a favor d'una major implicació ciutadana en la vida pública, (2) l'emergència dels esquemes de govern obert assumits per responsables polítics i directius públics i (3) el desenvolupament de tecnologies especialment pensades per al debat i la participació.

Encara que la participació torna a ser un concepte popular, el model que s'està imposant, encara de forma incipient, difereix de l'anterior en diversos aspectes:

- **Protagonisme de la tecnologia:** La influència ciutadana en les polítiques públiques s'exerceix en gran manera gràcies a les tecnologies socials. A mesura que el debat públic es traslladava a aquests fòrums s'han desenvolupat eines específiques per a l'expressió de l'opinió i el vot ciutadà que en algunes ocasions han estat elaborades o assumides per les institucions públiques.
- **Participació individual:** Els nous models de participació no presten tanta importància a la representativitat de cada aportació, sinó que se centren en dos aspectes: (1) la qualitat tècnica de l'aportació (fent-se eco del concepte de "coneixement dispers" present en la societat) i (2) la suma d'un gran nombre d'opinions ciutadanes individuals. Per

tant, allò més habitual és facilitar la participació o el vot de forma individual.

- Absència de reglamentació: A causa del recent d'aquest nou fenomen i al fet que ha estat promogut des de fora de les institucions públiques, en molts casos les administracions no s'han dotat d'una legislació específica per a organitzar-lo. Encara que hi ha defensors en favor de la no regulació de la participació, la tendència general és aprovar textos normatius que permeten l'expressió de noves formes de participació, d'acord amb estàndards mínims de seguretat jurídica encara que deixant espai a la innovació i l'experimentació permanents.

S'ha de tindre en compte que els dos models ací descrits són construccions teòriques a partir de l'observació de casos i de la seua evolució en el temps. La majoria dels casos solen presentar particularitats i evolucions no lineals d'un model a un altre depenent de factors com les decisions polítiques adoptades, el marc legal o la fortalesa i característiques de la societat civil. Aquest fet serà de la màxima importància de cara al model que es recomana implementar en la Diputació després d'una exhaustiva anàlisi i que es detallarà en pàgines posteriors.

Els avantatges d'integrar la participació en la presa de decisions.

A continuació s'ofereix un conjunt d'idees en favor de la transformació de la gestió local amb un enfocament participatiu, tenint en compte les aportacions derivades

d'aquest estudi. Es tracta de les raons fonamentals per les que les administracions locals han d'actuar en un nou entorn digital i dotar-se dels instruments i capacitats necessàries per a emprendre el desafiament d'una participació ciutadana en xarxa, oberta i col·laborativa.

Participació per a millorar la involucració ciutadana en els assumptes públics

La participació ciutadana busca la interacció amb l'Estat en l'espai públic per a influir sobre ell, a través de diferents mecanismes, com ara les polítiques públiques o el reconeixement de nous drets. En aquest sentit, la participació política exerceix la democràcia, mentre la participació ciutadana la genera i l'amplia. La primera és una participació fitada en la mesura que es troba institucionalitzada; la segona no està fitada. Per això, és necessari ampliar el seu ús i establir vies formals i informals a través de les què desenvolupar-se.

Participació per a enriquir la democràcia representativa local

Actualment, la democràcia representativa passa per un moment complicat, en el què són contemporànies una crisi política, econòmica i social. Aquesta confluència s'ha articulat entorn de quatre aspectes: la forma de triar les representacions i les característiques personals que marquen la seua preferibilitat; el grau d'autonomia atorgat a les representacions; les funcions i influències de l'opinió pública i l'espai de la deliberació política. Tot açò ha esdevingut en un procés d'oligarquització i burocratització

dels partits polítics i els governants, també en l'àmbit local. L'anterior exigeix major dinamisme i flexibilitat en la transferència de la informació significativa, la consulta, el diàleg, les enquestes i, finalment, la co-legislació i codecisió que implica el repartiment de poder entre les representacions electes i les seues persones electores. Açò crea la necessitat d'una participació ciutadana no reduïda a la reacció electoral com a avaluació de les persones governants, sinó elevada en l'anticipació de la definició de les millors polítiques públiques.

Participació per a augmentar la legitimitat dels governs i les accions polítiques

La transformació de la gestió pública local perquè la transparència siga el suport fonamental de l'organització comporta un augment de la legitimitat dels governs i de les actuacions que estos duen a terme. A partir del moment en què la ciutadania se sent partícip de la implementació de les polítiques públiques, passa a augmentar la coresponsabilitat de les decisions que prenen els governs i de les conseqüències que elles tenen.

Participació per a acostar governs i administracions públiques a la ciutadania

Una participació més oberta i col·laborativa ha de buscar un acostament de la ciutadania respecte dels governs i administracions públiques. La relació ciutadania-govern/administracions passa a ser molt més fluida que en anteriors estadis d'interacció social. Açò suposarà també

una millor valoració, tant de l'activitat del govern municipal com de la pròpia organització local i el seu personal públic.

Participació per a usar socialment les tecnologies d'informació i comunicació

La participació ciutadana ha de superar les fórmules que li ofereix el sistema burocràtic a través d'un ús social de les tecnologies d'informació i comunicació. Una visió més oberta de la participació ciutadana s'integra en valors orientats a la col·laboració que requereixen una utilització de les tecnologies amb les persones en el centre. En especial, les tecnologies socials han d'utilitzar-se de manera que permeten conèixer la realitat de la ciutadania i promoure espais de trobada més horitzontals amb les persones que formen part de les comunitats locals.

Participació per a desenvolupar projectes en beta contínua

Tradicionalment, les administracions públiques han treballat sobre projectes tancats amb processos temporals determinats i continguts tancats a canvis progressius. La nova manera de participació suposa plantejar polítiques públiques i projectes en constant millora, de manera que una lògica de canvi continu és compatible amb la necessària planificació d'activitats en organitzacions complexes.

Participació per a aconseguir una gestió pública més col·laborativa

Els canvis que és necessari implantar en les administracions públiques comportaran una millora en la

gestió interna. Una nova manera d'entendre la participació ciutadana suposa incorporar en l'activitat interna de l'organització valors més horitzontals, col·laboratius i en xarxa. D'aquesta manera s'obtindrà una gestió actualitzada a les demandes de la ciutadania i adaptada als nous procediments que s'han de dur a terme.

Participació per a diversificar habilitats de les persones empleades en el públic

Com en qualsevol procés de canvi, la nova manera d'entendre la participació ciutadana implica l'actualització dels coneixements i habilitats del personal públic. A més, no sols d'aquelles persones que treballen en qüestions directament relacionades amb la participació ciutadana, sinó en altres àrees funcionals (transports, urbanisme, igualtat, etc.). Tal com s'ha afirmat anteriorment, la formació i l'aprenentatge en participació ciutadana ha de ser transversal, per la qual cosa haurà d'arribar al conjunt de les persones que treballen en les administracions locals.

Participació per a apropiat tecnològicament la ciutadania

L'asimetria informativa entre representació política i ciutadania i l'eventual o comuna manipulació dels mitjans massius de comunicació tradicionals, impedeix la ciutadania elevar-se per damunt de la tecnocràcia per a prestar la dita ajuda i descentralitzar la democràcia. En concret, les tecnologies socials no tenen barreres d'accés, atés que es posseeix una connexió a Internet, es propaguen en "temps real" i per tant es troben lliures de censura. A més, careixen

de compromisos clientelars, ja que cada persona és alhora emissora i receptora, i en tot cas, protagonista de la creació de la seua pròpia comunitat.

Participació per a generar capital social

Els nous espais participatius basats en valors d'obertura i col·laboració comporten un increment de l'apoderament ciutadà. L'apoderament està molt lligat a la creació de capital social, com un sistema de confiança, normes, organitzacions i xarxes, per mitjà dels quals la ciutadania es troba en disposició de col·laborar en les decisions col·lectives i contribuir en les polítiques públiques. En definitiva, aquesta manera d'operar suposa una transferència de poder als diferents actors involucrats en les arenes de la política pública local amb un enfocament més autònom, en el qual la representació assumeix també responsabilitats sobre la destinació de les seues comunitats.

Participació per a accelerar l'aprenentatge de les accions públiques

La participació ciutadana a través de nous valors implica accelerar els processos d'aprenentatge derivats d'una manera diferent de governar. La disponibilitat de dades en temps real implica un accelerament de l'adquisició d'informació que, cada vegada més, té el coneixement extern com a millor aliat, simplificant els requisits que són necessaris per a convertir-se en un recurs valuós orientat a millorar l'acció pública.

Participació per a aconseguir lideratges coresponsables

L'assumpció d'un nou model de participació ciutadana comporta canvis en els lideratges. En aquest context, el lideratge s'entén com un procés que desenvolupa habilitats col·lectives, açò és, la generació de capacitats construïdes per l'electe/a local i l'equip o equips tècnics que els donen suport a la seua activitat democràtica en l'àmbit de govern local. Les capacitats d'aquest tipus de lideratge consisteixen a aclarir la visió de futur per al territori local, així com la iniciativa per a la gestió del canvi: definició d'objectius, disseny de processos i organitzacions; capacitat d'adaptació, comunicació i motivació. Tot això, unit a la construcció d'aliances amb les persones i organitzacions clau de l'entorn.

Participació per a convertir la transparència en bon govern

Uns governs més oberts promouen el dret de la ciutadania a participar activament en la formulació de polítiques públiques, facilitant el camí perquè les administracions públiques es beneficien del coneixement, sabers i experiència que procedeixen cada vegada de més persones. Promou la creació de nous espais de trobada que afavoresquen el protagonisme i implicació de la ciutadania en els assumptes públics. A més, un govern transparent proporciona informació sobre el que està fent, sobre els seus plans d'actuació, les seues fonts de dades i sobre el que pot ser considerat responsable enfront de la societat. Això fomenta i promou el retre comptes del sector públic

davant la ciutadania i un permanent control social, és a dir, es converteix en exemple de bon govern.

Participació per a incrementar l'eficiència de les polítiques públiques

La participació ciutadana des d'un nou enfocament obert s'orienta també a aconseguir millores en l'eficiència de l'Administració pública. El fet de viure en una societat en xarxa i de generar coneixement col·laboratiu no impedeix que l'Administració pública optimitze els recursos escassos que disposa. I a això contribueix la disponibilitat de major i millor informació sobre el que succeeix en l'entorn, així com la traçabilitat dels recursos i l'avaluació de la seua gestió en tots els àmbits requerits.

Participació per a augmentar la confiança ciutadana en les institucions

El conjunt de mesures que es prenguen de cara a implementar transversalment la participació ciutadana en les organitzacions suposarà que la ciutadania augmente el seu grau de confiança en les institucions. Com ja s'ha dit, el sentiment de coresponsabilitat en la presa de decisions fa que la ciutadania se senta part de l'Administració pública i del procés de formulació i implementació de les polítiques públiques, per la qual cosa la confiança millorarà substancialment.

Participació per a crear valor públic

Qualsevol política pública duta a terme per un govern local té costos econòmics i de personal. La participació ciutadana ha de ser entesa com una inversió que crea valor públic,

entés aquest com l'ajust entre el que és preferit per les comunitats locals i allò que genera millores netes en la seua qualitat de vida en el curt, mitjà i llarg terminis. Les inversions en termes econòmics, nodals o d'autoritat realitzades en matèria de participació ciutadana es converteixen en millores substancials en diferents sectors de política pública, en la mesura que se centren en la creació de valor públic.

Participació per a transitar a una governança pública intel·ligent

En definitiva, la nova manera d'entendre la participació ciutadana al·ludeix a un nou estil de governar, una governança pública intel·ligent. Aquest model es caracteritza per deixar arrere el control jeràrquic, els condicionants del mercat i buscar una major interacció i cooperació amb els actors no institucionals. Aquests es troben organitzats en xarxes que fluctuen entre el públic i el privat i al cooperar amb l'Estat impedeixen que aquest siga la instància única de govern per a prendre decisions i determinar la destinació de les comunitats locals.

Les característiques de la governança participativa.

La present Estratègia assumeix plenament els avantatges d'integrar la participació pública en el procés de presa de decisions. S'ha optat pel concepte de "governança participativa" per ser el que millor expressa els objectius i característiques del model de participació proposat per a la institució.

Per governança s'entén comunament el procés de presa de decisions que involucra diverses institucions públiques i actors socials en un sistema de diàleg permanent i responsabilitats compartides. En el cas dels governs intermedis, com és el cas de les diputacions provincials, açò és especialment important donada la seua vinculació legal i material amb els ajuntaments, que tindran un paper destacat en aquesta proposta. I es refereix també a la connexió permanent amb la societat civil en les seues diferents formes a l'hora d'establir distints processos en col·laboració amb la ciutadania per a adoptar decisions més representatives i eficaces.

Les principals característiques del model de governança participativa són les següents:

Participació com a mètode transversal d'elaboració de polítiques públiques.

Es concep la participació ciutadana no com una política pública sectorial aïllada de la resta, sinó com una pràctica que comprén qualsevol política pública en les seues diferents fases (disseny, execució, avaluació) i l'objectiu de les quals és enriquir la gestió pública i la legitimitat de les institucions per mitjà de l'aportació de les persones afectades i interessades per cada decisió.

Participació integrada en l'organització.

A pesar dels avantatges de la participació ciutadana, àmpliament compartides pels membres de les organitzacions públiques en general i de la Diputació en

particular, la seua implementació no resulta senzilla i requereix un esforç d'adaptació.

En primer lloc, és necessari que l'organització es dote d'institucions i de processos capaços d'organitzar processos de participació de forma inclusiva i garantista i que, a més, puguen implicar o traslladar els seus resultats els responsables d'executar la política pública que s'ha sotmés a la deliberació de la societat civil.

A més, l'organització ha de comptar amb personal format específicament en processos participatius, perquè siga capaç de (1) generar confiança en tots els actors interns i externs implicats en els dits processos i (2) garantir la correcta planificació, el bon desenrotllament i el retre comptes de les pràctiques de participació ciutadana.

Nivells successius de profunditat.

Com es veurà més avant, hi ha diverses formes i nivells de participació que es defineixen segons el grau d'influència que s'atorga a la ciutadania. Aquestos poden anar des de la mera informació fins a la delegació completa de la decisió a adoptar, passant per models intermedis de consulta o codecisió.

En el cas que una institució decidisca començar a realitzar participació ciutadana, el recomanable és començar pels sistemes més senzills de manera que progressivament es vaja adquirint l'experiència necessària i la fortalesa de la societat civil suficients com per a avançar amb garanties cap als següents nivells. Pel fet que la participació pública

és en gran manera un procés d'aprenentatge per a responsables públics i ciutadania, s'ha de prestar especial atenció a no frustrar les expectatives i capacitats d'ambdós, assumint des del principi pràctiques excessivament complexes on la falta d'experiència puga conduir a fallades crítiques.

Model híbrid de participació.

Tal com s'ha tractat en apartats anteriors, junt amb els mecanismes de participació tradicionals basats en òrgans formals reglamentats en els què participaven col·lectius organitzats amb base territorial o sectorial han aparegut noves tendències impulsades per les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) que porten a una participació massiva i individual a través de portals públics i mitjans socials. Donades les diferències entre ambdós models, les distintes possibilitats que ofereix cadascun i les diferències entre la ciutadania participant entre un o altre, el model ideal ha de combinar ambdues realitats per a aconseguir una representació ciutadana el més àmplia possible i optar per metodologies en els processos participatius adequades als actors a qui s'adrecen en cada moment.

No es tracta, per tant, d'una transformació del model de democràcia que substituesca els sistemes representatius, sinó de millorar la manera de governar de les administracions públiques, especialment les locals, aconseguint que les seues decisions compten amb la visió i

interessos de les persones destinatàries immediates i es beneficien del coneixement expert dispers en la societat i que es pot demanar gràcies a l'acció decidida i ben enfocada dels responsables públics.

2. MARC INSTITUCIONAL

A continuació es desenvolupa un model de desenvolupament de processos participatius per a la Diputació. El dit model consta de diferents parts. D'una banda, es detallen les fases del procediment d'inclusió de la participació ciutadana en la presa de decisions i, d'altra banda, es detalla el paper que ha de tindre cada institució de la Diputació per a fer efectiva la dita inclusió.

La present proposta s'ha realitzat tenint en compte la realitat institucional de la pròpia Diputació analitzada en els esquemes DAFO i PESTEL que precedeixen aquest document, de manera que pugui ser implementada amb senzillesa, d'acord amb els mitjans i capacitats que disposa la institució.

En aquesta primera fase de diagnòstic va a permetre, a més, centrar de forma clara l'orientació que hauria de presidir el present model. Tenint en compte les característiques de la institució i els factors de context, el model de participació ha d'integrar-se amb les estratègies de bona gestió i innovació pública, donant suport a una millor recopilació de necessitats a atendre, un millor disseny de política pública i un retre comptes que serveixi per a millorar. Per tant, descriurem un model de governança **participativa**, on "participació" figura com a adjectiu al servei d'un fi clar: una bona governança.

A l'hora de proposar una estratègia basada en la governança participativa, s'ha optat per una estratègia

basada en processos pautats sobre polítiques públiques concretes basant-se en un procediment comú. Per tant, el model reconeix que és en polítiques verticals concretes on la participació adquireix el màxim sentit, especialment en termes d'adhesió ciutadana. Dit d'una altra forma, aquest model proporciona una base comuna a polítiques sectorials.

L'alternativa haguera estat un enfocament tecnològic centrat a aplicar sistemes de debat i vot online sobre distints aspectes de la presa de decisions de la Diputació. Al marge dels aspectes tecnològics que es concreten, aquest model centrat en els processos apareix com més adequat a causa de les raons següents:

- A causa de l'escàs coneixement ciutadà de la labor i les competències d'una diputació provincial, és més factible aconseguir l'adhesió de persones i col·lectius emprant una política pública provincial sobre la qual existesca un interès evident i un públic objectiu definit.
- Un sistema de participació basat en processos sobre polítiques públiques d'àmbit i competència provincial permet incloure els ajuntaments, evitant d'aquesta manera que la participació ciutadana pugui ser vista pels consistoris de la província com una desintermediació que pugui generar un conflicte institucional. Es manté, per tant, la doble lleialtat dels organismes provincials: cap als ajuntaments i cap a la ciutadania.
- A causa de l'absència d'experiència de la Diputació en matèria de participació ciutadana, un sistema basat en

processos permet concentrar tots els esforços sobre experiències localitzades que (1) generen interès suficient sobre les quals convocar una comunitat activa d'actors, (2) compten amb els suficients recursos materials i humans, (3) s'adeqüe el grau i la profunditat de la participació als mitjans de la institució i les expectatives de les persones participants i (4) pugui ser liderada per aquells membres de l'organització que hagen mostrat major interès i capacitat per a realitzar pràctiques de participació ciutadana.

- Durant les entrevistes en profunditat amb diferents membres de l'organització, representants polítics i societat civil ha estat el model que ha generat major consens, eliminant així el risc d'una oposició inicial a l'estratègia.
- És un model escalable a partir de l'experiència, ja que a mesura que es demanen dades dels processos executats i s'acumule experiència per part de les persones participants i de les responsables institucionals es poden elaborar nous processos que permeten nivells més profunds i complexos de participació.

En els pròxims epígrafs es detallen les fases que tindran els processos de participació ciutadana. En cada epígraf es detallen els passos de cada fase, així com els òrgans i institucions implicats.

La redefinició del paper del Consell Provincial de Participació Ciutadana.

El present projecte assumeix el paper central del Consell Provincial de Participació Ciutadana del que s'ha dotat la Diputació, donat el seu caràcter innovador i el consens intern que ha generat. No obstant això, es proposa una redefinició del seu paper i competències, a fi d'atorgar-li el protagonisme en la definició de les polítiques que seran sotmesa a processos participatius, així com en la supervisió, control i avaluació dels dits processos.

Per la seua banda, els processos participatius quedaran en mans d'un grup impulsor anomenat pel Consell i d'una comunitat d'actors/es constituïda per les persones responsables del grup impulsor. Cada procés participatiu comptarà amb un grup impulsor i una comunitat d'actors/es diferents de manera que s'adapte a les particularitats de cada política pública i les dinàmiques de cada grup d'actors/es.

El nou paper del Consell Provincial de Participació Ciutadana busca, per tant, garantir l'existència de processos participatius a través d'un actor/a qualificat que incloga la participació en les polítiques públiques provincials mentres que es vela també per l'eficàcia i proximitat dels dits processos gràcies als grups impulsors i comunitats constituïts "ad hoc".

Fase 1. Agenda.

L'objectiu de la fase d'agenda és decidir sobre quin assumpte es susceptible d'un procés participatiu. Encara que la decisió final depén, per raons de legitimitat, dels màxims responsables de la Diputació, ací es proposa un sistema amb diversos objectius:

- Maximitzar la informació disponible per a conèixer les principals preocupacions ciutadanes i aspectes crítics de polítiques públiques que poden ser sotmeses a processos de governança participativa.
- Assegurar la participació directa o indirecta dels/de les principals actors/es interns (responsables institucionals, representants polítics, directius/ves públics/ques) i externs (ajuntaments i societat civil).

La decisió sobre la posada en marxa d'un procés participatiu s'atribueix al Consell Provincial de Participació Ciutadana. No obstant això, per a prendre la dita decisió el Consell ha d'haver rebut informació per part de distintes fonts.

Pas 1. Arreplegada i enviament d'informació.

Les següents unitats i institucions seran les encarregades d'enviar informació al Consell Provincial de Participació Ciutadana:

- El Servei *d'Administració i Innovació Pública* remetrà un informe sobre els indicadors de qualitat arreplegats de les diferents unitats per mitjà d'un procediment estandarditzat, destacant especialment aquells casos on s'hagen detectat necessitats de millora en serveis amb alt impacte sobre grups rellevants de població.
- El Gabinet *de Comunicació* remetrà un informe sobre els resultats de l'escolta activa (veure pla d'acció) en les xarxes socials al llarg de l'any anterior.

- El Servei *Provincial d'Assistència a Municipis (SEPAM)* remetrà als consistoris de la província formularis estandarditzats, a fi que proposen processos participatius sobre assumptes que jutgen rellevants.
- El Servei *d'Informàtica*, junt amb el Servei *d'Administració i Innovació Pública* redactaran un informe sobre les dades arreplegades en el Portal web de participació i en l'aplicació de participació social (veure pla d'acció).

La informació ha de ser remesa amb antelació suficient a fi que els/les membres del Consell Provincial de Participació puguin analitzar-la detingudament i acudir a les reunions de presa de decisions amb propostes madures que assegurin la seua viabilitat.

Una bona pràctica: els indicadors i la cultura de la qualitat.

En l'anàlisi DAFO s'han detectat unitats especialment innovadores com els CEDES, que han incorporat decididament la cultura de la qualitat orientada a les persones usuàries i realitzen enquestes i qüestionaris dels seus serveis segons el model ISO 9001, la qual cosa permet tindre una radiografia precisa de les peticions i grau de satisfacció de la ciutadania.

Aquesta cultura del mesurament, si s'estén a la resta d'unitats (conjuntament amb els criteris d'avaluació que ha posat en pràctica el servei d'innovació) i s'orienta a demanar informació sobre l'avaluació ciutadana dels serveis i el seu grau de participació en les infraestructures i serveis pot ser fonamental a

l'hora d'orientar els processos participatius perquè casen amb les principals peticions i necessitats ciutadanes i per tant generen interès suficient i comunitats actives que coadjuven a l'èxit, difusió i legitimació dels processos participatius.

Pas 2. Elecció de la política que serà sotmesa a un procés participatiu.

Una vegada totes les parts del Consell Provincial de Participació tinguen accés a la informació assenyalada en el procés anterior, s'ha de prendre la decisió de la política que serà objecte del procés participatiu.

D'acord a l'anàlisi DAFO de la institució i als criteris de l'Observatori Internacional de Democràcia Participativa exposats en un apartat anterior del present document, els criteris per a l'elecció, almenys dels primers processos participatius, han de ser els següents:

- **Consens:** ha de tractar-se d'una política el sotmetiment de la qual a un procés de participació i els possibles resultats de la qual compten amb un ampli suport polític (és a dir, entre els grups polítics amb representació en la Diputació) i social (és a dir, entre les representacions de la societat civil representades en el Consell Provincial de Participació o que tinguen un paper clau en la política pública). Sotmetre a participació pública un procés sobre el qual existesquen importants controvèrsies polítiques o socials afegiria una pressió sobre ell que podria arribar a nivells immanejables per a una organització que comença

la seua trajectòria en matèria de participació ciutadana. Per tant, es recomana que el debat en el si del Consell Provincial de Participació tinga com a objectiu aconseguir la unanimitat o almenys una majoria molt qualificada (per exemple, de dos terços) entorn d'aquesta decisió.

- **Alt interès públic:** La política sotmesa al procés participatiu no sols ha de generar consens entre protagonistes, sinó també interès entre la societat, especialment entre les persones possibles participants. D'aquesta manera, l'interès per la posada en marxa de pràctiques de governança participativa augmentarà i els actors relacionats amb ella acudirán amb més facilitat legitimant així el procés.
- **Claredat en els objectius:** Emprant les dades dels informes mencionats en el punt anterior, el procés participatiu ha de contindre una menció explícita de l'objectiu que es pretén aconseguir (per exemple, arribar a un consens sobre alternatives igualment legítimes o abordar el problema per mitjà de la integració de la visió de les persones afectades). Uns objectius clars i mesurables contribuirán a un correcte retre comptes, que legitime el procés després de la seua finalització i assenten la cultura de la participació en l'organització i en la societat civil.
- **Lideratge adequat:** Com es va observar en l'anàlisi DAFO de la Diputació, hi ha unitats de l'organització que concentren dues qualitats que les fan idònies per a liderar un procés participatiu: Turisme, Promoció Econòmica,

Joventut, Esports, Acció Social i Cultura. Les dites qualitats són (1) haver mostrat una alta predisposició a realitzar participació ciutadana i (2) ser reconegudes per la resta d'unitats com idònies per a donar-hi un enfocament participatiu. Per tant s'ha de vetllar perquè en la mesura que siga possible siguen algunes d'aquestes unitats les que lideren els primers processos i serveixen com a pioneres per a la resta de l'organització.

La publicitat i la comunicació del procés: un requisit imprescindible.

Al llarg de tots els passos descrits en el present apartat és necessari realitzar una política activa de comunicació. S'ha d'informar de l'estadi en què es troba la presa de decisions, de la informació de què disposa l'organització per a les dites decisions i sobretot de la possibilitat d'intervindre en elles per part de la societat civil (per exemple, per mitjà del trasllat de propostes per part de col·lectius representatius de la societat civil o d'aportacions individuals a través d'un portal de participació).

Les unitats que han d'estar a càrrec del disseny d'un pla de comunicació dels processos participatius són les següents:

- El *Gabinet de Comunicació* com a encarregat de la difusió als mitjans de comunicació i per mitjà dels perfils socials de la institució.
- El *Servei Provincial d'Assistència a Municipis (SEPAM)* ha d'acordar amb els municipis la difusió de la informació a totes les localitats en una primera fase i a les localitats

especialment afectades pel procés participatiu (en el cas que aquest es referesca a una política localitzada territorialment) en els moments posteriors.

- El Servei d'Administració i Innovació Pública i els serveis i unitats responsables de la política pública sotmesa al procés participatiu han de realitzar la labor de coordinació de la política de comunicació per a assegurar que es transmet a la societat la informació i les dades necessàries per a assegurar la seua implicació i permetre-li participar posteriorment en el procés de retre comptes.

Fase 2. Disseny.

Una vegada presa la decisió sobre la política pública que serà sotmesa a un procés participatiu, s'ha de dissenyar el dit procés en les seues principals dimensions, a fi que la seua execució es realitze amb la major eficàcia i representativitat possibles.

Per tant, els objectius de la present fase són els següents:

- Dotar el procés d'un lideratge clar i adequat capaç d'eleva a la comunitat d'actors propostes d'execució del projecte.
- Dissenyar una comunitat d'actors entorn de la política pública participada que siga representativa dels diferents interessos i percepcions entorn d'aquesta, de manera que totes les persones interessades veguen garantida la seua capacitat d'influir i controlar.

- Definir en els seus principals termes el procés participatiu reduint al màxim el marge d'incertesa que pugui comprometre la seua credibilitat i comprensió.

Pas 1. Lideratge.

En aquest pas s'estableixen les persones responsables de liderar el procés participatiu. Com s'ha explicat en apartats anteriors, el pes i la major part de responsabilitat del procés descansa sobre un grup impulsor anomenat pel Consell Provincial de Participació.

Una vegada decidida la política pública que serà sotmesa al procés participatiu, el Consell Provincial de Participació Ciutadana nomenarà un Grup *Impulsor del Procés*, que estarà compost per les següents persones responsables:

- Un responsable polític i un responsable tècnic de l'àrea o unitat de la Diputació de què depenga la política pública que serà sotmesa al procés participatiu.
- Un responsable del Servei d'Innovació de què depèn la política provincial de participació.
- Un delegat del Consell Provincial de Participació.

En la resolució del Consell Provincial de Participació que nomena el Grup Impulsor del Procés es poden incloure línies mestres d'actuació per les quals aquest haja de regir-se. No obstant això, a fi de respectar la seua capacitat d'acció i la seua condició d'òrgan més adequat per a executar el procés per la identitat i especialització dels seus membres, el Grup Impulsor ha de tindre les capacitats següents:

- Direcció general del procés de participació d'acord amb les directrius fixades pel Consell Provincial de Participació i dels acords de la Comunitat de Participació (veure següent apartat)
- Selecció de les persones membres de la Comunitat de Participació.
- Elevació de propostes a la Comunitat de Participació.
- Gestió de la plataforma virtual de participació ciutadana quant a la política pública que estiga sent objecte del procés de participació.
- Direcció de la política de comunicació del procés de participació.

Pas 2. Comunitat de Participació.

La Comunitat de Participació és el màxim òrgan del procés de participació en què estan representats els actors que tenen un interès legítim en la política pública que està sent sotmesa al procés participatiu. És on es decideixen, a proposta del Grup Impulsor, els seus aspectes clau i on, en determinades circumstàncies, es du a terme el dit procés.

El Grup Impulsor serà l'encarregat de la posada en marxa de la Comunitat de Participació, per a la qual cosa la seua tasca primordial serà trobar els col·lectius i persones clau que tenen un interès legítim en la política pública. En aquest sentit ha de tindre's en compte que la busca d'actors no ha de centrar-se només en aquells formalment constituïts i relacionats territorial o sectorial amb la política o en els que hagen mostrat públicament un interès en ella, sinó també

en els que, encara que no tinguen estructura formal tan desenrotllada o no hagen mostrat un interès exprés en la mateixa (la qual cosa pot donar-se per desconeixement o per la patrimonialització per part d'altres actors) sí s'estime que puguen tindre un interès legítim en ella. Açò implica que el Grup Impulsor ha de tindre una actitud proactiva a l'hora de localitzar els actors que integren la Comunitat.

La recerca d'aquestos actors ha de realitzar-se, almenys, de les formes següents:

- A través dels registres oficials d'associacions que estiguen en poder de la Diputació en les seues diferents àrees, així com dels ajuntaments de la província en el cas que es tracte d'una política pública amb enfocament territorial.
- A través de la recerca de col·lectius i persones clau no necessàriament associats. Aquesta recerca pot realitzar-se de dues maneres amb ajuda de la tecnologia:
 - Per mitjà d'una labor d'escolta activa en les xarxes socials localitzant persones i col·lectius que tinguen un coneixement qualificat o un interès legítim en la política pública.
 - A través del llançament d'una convocatòria pública emprant una plataforma virtual de participació per a adscriure's a la Comunitat de Participació. En aquest cas el Grup Impulsor ha de donar a conèixer els requisits per a ser admés com a membre de la Comunitat.

A més, resultaria convenient sumar coneixement tècnic extern a la Comunitat de Participació a fi d'assegurar la solvència tècnica i procedimental de les solucions adoptades. En aquest sentit, el Grup impulsor pot recórrer de forma preferent a dues institucions:

- A les universitats amb presència a la província, a fi de localitzar personal docent, investigador i grups d'investigació que tinguen relació amb la política pública sotmesa al procés de participació.
- Als col·legis professionals de la província que tinguen relació amb la matèria de què s'ocupa la Comunitat de Participació.



Tècniques de mapatge d'actors per a crear la Comunitat de Participació.

Una de les tasques més complexes i crítiques del procés de participació és localitzar i integrar en la Comunitat els actors rellevants entorn de la política pública sobre la qual es prendran decisions.

A fi de localitzar aquests actors de forma adequada és recomanable recórrer a tècniques de mapatge d'actors (“stakeholder mapping” en el terme original). Entre aquestes tècniques es troben les preguntes de revelació d'interessos com ara:

- Qui es veu afectat, de forma positiva o negativa, per la decisió que es va a prendre.

- Qui té un càrrec o posició rellevant entorn de l'assumpte sobre el qual es va a prendre una decisió.
- Quines organitzacions existeixen amb interessos rellevants entorn d'aquesta política.
- Qui ha participat en decisions semblants en el passat.
- A qui es menciona sovint quan es tracta aquest assumpte en diversos fòrums.
- A l'hora de determinar el paper que tindrà cada actor en el procés pot ser útil la creació d'una matriu d'actors entorn dels eixos de poder i influència que determina la posició ideal que ha de tindre l'organització respecte a ells:

(Font: <http://advenio.és/stakeholders-map-quien-es-quien-en-tu-modelo-de-negocio/>)

Pas 3. Definició del procés participatiu.

Una vegada creada la Comunitat de Participació, aquesta ha de definir, d'acord amb les propostes presentades pel Grup Impulsor Tècniques de mapatge d'actors per a crear la Comunitat de Participació.

Una de les tasques més complexes i crítiques del procés de participació és localitzar i integrar en la Comunitat els actors rellevants entorn de la política pública sobre la qual es prendran decisions.

A fi de localitzar aquests actors de forma adequada és recomanable recórrer a tècniques de mapatge d'actors (“stakeholder mapping” en el terme original). Entre aquestes tècniques es troben les preguntes de revelació d'interessos com ara:

- Qui es veu afectat, de forma positiva o negativa, per la decisió que es va a prendre.

- Qui té un càrrec o posició rellevant entorn de l'assumpte sobre el qual es va a prendre una decisió.
- Quines organitzacions existeixen amb interessos rellevants entorn d'aquesta política.
- Qui ha participat en decisions semblants en el passat.
- A qui es menciona sovint quan es tracta aquest assumpte en diversos fòrums.

A l'hora de determinar el paper que tindrà cada actor en el procés pot ser útil la creació d'una matriu d'actors entorn dels eixos de poder i influència que determina la posició ideal que ha de tindre l'organització respecte a ells, les principals magnituds del procés de participació. Per a això, s'exposen a continuació diversos aspectes clau que han de ser decidits per la Comunitat.

Elecció del moment de la participació en el cicle de la política pública.

Qualsevol política pública passa per diferents fases des de la seua concepció fins a la seua avaluació després de la seua implementació. Totes aquestes fases són susceptibles de ser sotmeses a processos de participació. En concret, la Comunitat de Participació, a proposta del Grup Impulsor, ha de decidir quina fase s'obri a la participació pública:

- Formulació: elecció d'una de les alternatives possibles per a resoldre el problema públic detectat i plantejament de l'objectiu final.
- Implementació: dotació de recursos materials i humans a la política pública i execució material de la solució.
- Avaluació: examen dels resultats obtinguts enfront dels objectius plantejats.

Elecció del nivell de participació.

Com s'ha vist en apartats anteriors, hi ha múltiples nivells de participació en funció del grau d'intervenció de la societat civil en la política pública. D'aquesta manera, la Comunitat de Participació ha de decidir el grau de participació que tindrà la política pública sobre la qual pren decisions. En esta decisió és convenient emprar com a nivells de participació els exposats per l'Associació Internacional de la Participació Pública (IAPP):

- **Informació:** Comunicació unidireccional per part de l'Administració.
- **Consulta:** Capacitat d'enviar postures no vinculants sobre aspectes decidits prèviament per l'Administració.
- **Involucració:** Es dóna a la societat civil la capacitat d'opinar en tot el procés de la política pública.
- **Col·laboració:** Es prenen decisions per mitjà del consens entre l'Administració i la societat civil.
- **Apoderament:** Es delega en la societat civil la decisió final sobre determinats aspectes.

És recomanable que en els primers processos participatius s'opte per algun dels tres models intermedis en funció de les particularitats de la política pública, ja que el primer nivell té una participació pública massa baixa i l'últim pot resultar massa complex, la qual cosa podria desembocar en una sensació general de frustració entre les persones participants.

Elecció dels mètodes de participació.

Després d'haver triat la fase de la política pública i el nivell d'intervenció de les persones participants en el procés, la

Comunitat ha de triar com es materialitza la participació triant entre diferents metodologies.

Atés que, com s'ha mencionat anteriorment, la participació pot ser presencial o virtual a través d'una plataforma virtual de participació (la qual cosa es desenrotllarà en el següent apartat), abans de triar els mètodes concrets la Comunitat de Participació ha de decidir, de nou a proposta del Grup Impulsor, les dimensions del procés, que poden ser les següents:

- **Presencial:** Es participa exclusivament de forma presencial (per exemple, per mitjà de grups o taules de debat o votacions presencials).
- **Virtual:** Es participa exclusivament a través de la plataforma virtual de participació (per exemple, remetent propostes o votant alternatives en la dita plataforma).
- **Mixt:** S'empren metodologies presencials i virtuals.

La decisió ha de dependre fonamentalment de l'objectiu perseguit i de les característiques del públic que participarà en el procés de participació. Si es busca sobretot la generació del consens, els mètodes presencials són més adequats per al debat en profunditat, mentres que si l'objectiu és aconseguir una major quantitat d'aportacions i l'aportació de coneixement extern a l'organització i als seus actors de referència, les accions virtuals poden ser més útils.

D'altra banda, s'ha de jutjar també quin enfocament s'adapta més a les característiques dels actors. Si aquestos són joves i amb poca experiència en processos de

participació, els mètodes virtuals poden donar-los un entorn familiar amb què involucrar-se en la presa de decisions, mentres que si es tracta d'arribar a la població més envellida o a actors amb tradició en la participació per mitjà de mètodes clàssics, les metodologies presencials poden evitar que la bretxa digital impedisca una participació efectiva.

Després d'haver pres aquestes decisions s'ha de triar el mètode o mètodes concrets. Per a fer-ho es recomana seguir les recomanacions metodològiques de la IAPP:

CATEGORIES	Informar	Consultar	Involucrar	Col·laborar	Empoderar
Objectiu	Proporcionar informació al públic perquè comprengui el problema i alternatives de millora.	Obtindre l'opinió de la ciutadania en l'anàlisi del problema i les seues possibles solucions	Treballar amb la ciutadania en les fases del procés per a assegurar-se que les seues aspiracions són compreses i integrades	Associar-se amb la ciutadania en cada aspecte de la presa de decisions	Deixar en mans de la ciutadania la decisió final
Relació amb la ciutadania	Mantindre-la informada	Replegar la seua opinió i explicar-	Treballar conjuntament en una o varias fases	Treballar conjuntament en una o varias	Implementar la decisió que

		li com aquesta ha influït en la política.	i explicar-li com han influït en la política.	fases, adoptant les decisions per consens.	prenguen
Metodologies	<ul style="list-style-type: none"> - Pàgines web - Publicidad institucional - Preguntes a les autoritats 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultes públiques - Grups de discussió - Enquestes 	<ul style="list-style-type: none"> -Tallers conjunts -Enquestes deliberatives (model Delphi) -Foros de discussió virtuals dinamitzats. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comités ciutadans assessors. -Tècniques de creació de consensos - Crowdsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressupostos participatius - Consultes vinculants

(Font: IAPP / Elaboració pròpia).

Aprovació del calendari.

L'últim pas de la fase de disseny és l'aprovació d'un calendari d'activitats. Es recomana que, llevat que l'objectiu del procés siga constituir òrgans de participació permanent sobre una política pública, la duració del procés participatiu no siga excessiva, a fi de mantindre un interès constant durant el seu transcurs.

Fase 3. Execució.

Tradicionalment, s'assumia que l'execució de les polítiques públiques, independentment que tingueren o no un enfocament participatiu, era un mer procés mecànic que es limitava a posar en marxa una decisió presa en fases anteriors. No obstant això, la realitat és que durant la fase d'execució se solen produir diversos esdeveniments que poden condicionar significativament el resultat final, per la qual cosa és necessària una vigilància i dur a terme diverses activitats de forma contínua.

En el cas dels processos de participació, el Grup Impulsor ha de dur a terme les següents activitats.

Consensuar.

Com s'ha vist, el procés de participació implica la participació de diverses institucions i actors que moltes vegades poden tindre visions i interessos divergents, la qual cosa pot comprometre la seua continuïtat i resultat.

La labor del Grup Impulsor ha de vetlar per la correcta implicació de tots els actors en el procés. En especial, hi ha relacions la importància de les quals és crítica per a l'èxit del procés:

1. Amb el Consell Provincial de Participació Ciutadana, de manera que comprove que el procés que es du a terme concorda amb les directrius que va promulgar aquesta institució.
2. Amb tots els membres de la Comunitat de Participació a fi de vetlar per la seua satisfacció general amb el procés i

per la seua implicació en ell en general i en l'execució de les decisions en particular.

3. Amb els ajuntaments de la província, especialment si es tracta d'un projecte territorialitzat, a fi que puguen participar en ell en el que afecte les seues competències.
4. Amb la resta d'àrees de la Diputació que puguen estar involucrades en el procés de participació a fi d'assegurar la seua col·laboració.

Comunicar.

Els processos de participació estan adreçats a assegurar la influència de la societat civil en les polítiques públiques. Per a això, és essencial assegurar la seua presència en els processos. La presència tindrà a més un efecte de legitimació del procés.

En concret, el Grup Impulsor ha de vetlar, en col·laboració amb el Gabinet de Comunicació i el Servei d'Administració i Innovació pública de la Diputació, pels següents processos de comunicació:

- En els mitjans de comunicació ressaltant les principals fites del procés.
- En la plataforma virtual de participació, especialment quan estiga oberta la possibilitat de realitzar aportacions al procés a través d'ella.
- En les xarxes socials no sols per a emetre informació sobre el procés, sinó també, quan siga procedent, per a

arreplegar opinions i aportacions que pugui emetre la ciutadania i col·lectius des dels seus diferents perfils.

Arreplegar informació.

El procés participatiu generarà una important quantitat d'informació que pot ser d'interés per a la pròpia Comunitat de Participació a l'hora de prendre decisions i per a la societat en general a l'hora d'avaluar el resultat del projecte.

El Grup Impulsor ha de vetlar per produir o arreplegar especialment la informació següent:

- Les aportacions ciutadanes a través de diferents canals (aportacions formals en el si de grups de treball o per mitjà de formularis del portal de participació, opinions abocades en xarxes socials...etc.).
- La documentació administrativa produïda pels òrgans i institucions implicats en el procés participatiu.
- Documents de caràcter tècnic que serveixen de suport per a la presa de decisions.

La informació recopilada ha de ser processada de manera que siga comprensible per als actors a qui va adreçada (per exemple, la documentació tècnica destinada als/a les membres de la Comunitat de Participació) i per al públic en general (per exemple, els informes sobre les aportacions realitzades que poden ser exposats en el portal virtual de participació).

Fase 4. Avaluació.

Se ha assenyalat en més d'una ocasió les dificultats que entranya la pràctica de la participació. En un model de

governança participativa es mitiguen algunes de les fonts de fracàs, al lligar els processos a pràctiques amb sentit per si mateixes. En tot cas, la bona gestió pressuposa la pràctica de l'avaluació. Tan important com executar accions de planificació serà avaluar el seu resultat i extraure lliçons per a pròxims processos.

En el cas de la Diputació, apareixen dos nivells d'anàlisi:

Avaluació de la política de governança participativa

Aquest pla es pot entendre com una col·lecció de projectes per a implantar canvis en el marc d'un model de governança participativa. Com qualsevol altre pla, ha d'acompanyar-se d'una avaluació, amb aquestos elements:

- Documentació del pla: registre d'accions, de la seua tipologia, de les àrees implicades, de les persones participants i de la resta de variables, que permeta conèixer què s'ha fet i, més important, quins espais en blanc romanen.
- Seguiment i monitoratge del pla: calendarització de projectes i seguiment de terminis, consum de recursos i bona marxa.
- Resultats del pla: indicadors de resultat aconseguits, en el sentit de com contribueix la participació a la gestió.

Avaluació de processos participatius

Cada procés participatiu sorgeix d'un disseny i aconsegueix uns resultats. Per a obtindre una avaluació concreta, es proposa fer ús de les claus per al disseny de processos participatius que veurem en el capítol 3. El mateix esquema

que orienta el disseny *ex ante*, *serveix per a* obtenir l'avaluació *ex post*.

Aquestes són les variables que formen l'esquema:

#	Eixos	Elements
1	A. Coordinació	Consens
2		Transversalitat
3		Iniciativa i lideratge
4		Integració
5		Claredat d'objectius
6		Planificació i recursos
7	B. Participants	Quantitat
8		Diversitat
9		Representativitat
10		Univers
11	C. Contingut	Rellevància
12		Factibilitat
13	D. Metodologia	Diagnòsica
14		Grau de participació
15		Qualitat d'informació
16		Mètodes i tècniques
17		Mix presencial-digital
18	E. Conseqüències	Resultats substantius
19		Implementació
20		Devolució
21		Millora de relacions

22		Capacitació
23		Cultura participativa

fòrums ciutadans: un mitjà per a l'avaluació i el retre comptes.

A més de les tècniques avançades d'avaluació de polítiques públiques amb enfocament participatiu detallades en aquest apartat, es recomana al Grup Impulsor del procés dur a terme un sistema d'avaluació junt amb les persones participants i interessades que serveixi també com a mitjà de retre comptes.

Un mitjà especialment idoni per a fer-ho és el fòrum ciutadà, entenent com a tal una reunió pública a què es convoca la ciutadania (ja siga per mitjà de convocatòria oberta o a través d'associacions) a debatre sobre un assumpte concret, en aquest cas, els resultats del procés de participació. En el fòrum ciutadà el Govern provincial defineix la seua postura sobre l'assumpte a debatre i ofereix la informació que té disponible per a continuació cedir la paraula a les persones assistents perquè expressen la seua opinió i formulen les preguntes que creguen oportunes. Posteriorment el Govern provincial ha de respondre a les qüestions plantejades i, després de finalitzar la trobada, elaborar i publicar un document de conclusions.

Els avantatges dels fòrums ciutadans són els següents:

- Permeten realitzar una avaluació de les polítiques públiques junt amb les persones participants o

interessades en elles.

- Són un exercici de retre comptes del Govern provincial davant la societat civil.
- *Permeten donar un enfocament territorial a l'avaluació i el retre comptes, ja que els fòrums amb la mateixa temàtica poden realitzar-se en distints llocs o realitzar fòrums específics sobre els problemes d'un territori en concret.*

3. CLAUS PER AL DISSENY DE PROCESSOS PARTICIPATIUS

3.1 Participació: complexitat i procés

La paraula “participació” és massivament polisèmica. Serveix per a qualificar molt diferents realitats i processos, amb la tènue pauta comuna de tornar *poder a la ciutadania* en algun grau. De cara a poder comptar amb un esquema comú als processos de participació, és necessari començar per desbrossar la complexitat d'aquest camp, ja que quan parlem de la participació com a procés, en realitat ens estem referint a distints nivells d'anàlisi.

3.1.1 La participació en el cicle de polítiques públiques

Les polítiques públiques es construeixen en un cicle de diverses fases, que constitueixen en si un procés continu. La descripció més parsimoniosa d'aquest cicle reconeix quatre fases:

- **Agenda:** elecció de les necessitats a resoldre.
- **Disseny:** definició de la política a implantar.
- **Execució:** posada en marxa de les accions previstes.
- **Avaluació:** mesura dels resultats i impactes aconseguits.



En un context d'obertura, la participació té un paper en cada una de les fases:

- Deliberació sobre les necessitats prioritàries.
- Codisseny de les solucions.
- Col·laboració en l'execució.
- Retre comptes participada.

Contemplar la participació des d'aquest prisma ajuda a incorporar les aportacions ciutadanes de manera sistemàtica en totes les fases de la política pública, impulsant així la governança participativa.

Des d'un punt de vista de gestió de serveis davall paràmetres de qualitat, es pot descriure una aproximació prou pareguda. Els que ja estan treballant davall la família de normes ISO 9000 -com és el cas del Servei de Promoció Econòmica i Relacions Internacionals-, han rutinitzat la incorporació del feedback dels seus destinataris al llarg del cicle PDCA, que guarda certes similituds amb el de la política pública.

- P (Pla): Planificar
- D (Do): Fer

- C (Check): Avaluar
- A (Act): Ajustar

En ambdós casos, es contempla la participació com una dimensió transversal que enriqueix el procés de gestió. Açò és, no es parla del procés de participació, sinó de la participació en el procés. Ara bé, el mer fet de jugar contra un d'aquests esquemes ja aporta una visió de fases a tindre en compte en un procés participatiu complet.

En la descripció de tot procés participatiu haurà d'identificar-se a quina fase o fases de la política pública pretén contribuir. Haurà d'analitzar-se per què s'actua en unes fases i no en altres, si és que no es proposa que la participació acompanye tot el cicle.

Aquesta visió de la participació s'ha explicat amb més detall en un dels textos recomanats en la bibliografia:

<p>Modelo LUDO: el gobierno abierto desde la perspectiva del ciclo de las políticas públicas Ortiz de Zárate, Alberto (2012)</p>	<p>*Gobierno abierto *Políticas Públicas</p>	<p>*Objeto: Este artículo ofrece un modelo descriptivo que permite entender y ordenar las iniciativas de gobierno abierto en el marco del ciclo de creación de las políticas públicas. Este modelo se denomina "modelo LUDO de gobierno abierto". Se trata de una forma de entender y de clasificar las iniciativas institucionales de transparencia, participación y colaboración. Podemos decir que tras el modelo LUDO subyace la tesis de que la transparencia, la participación y la colaboración necesitan de un buen diseño para alcanzar sus objetivos. *Resultado: El modelo pretende aportar claridad y diseño a las iniciativas de gobierno abierto, de manera que la dimensión "abierto" se incorpore en la gestión de lo público y que se establezca un contrato claro entre los poderes públicos y la ciudadanía.</p>
--	--	---

3.1.2 Nivells de participació

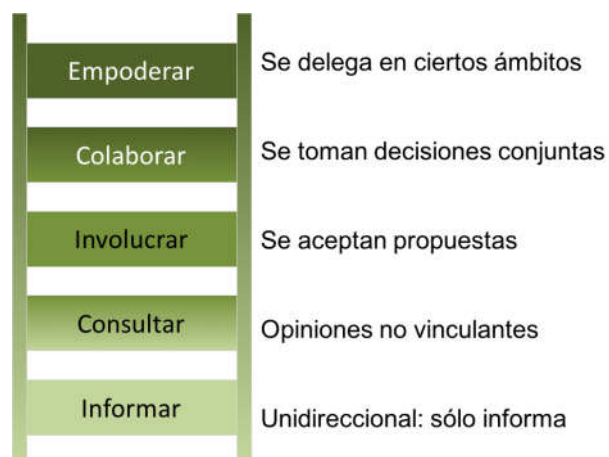
Quan el nostre focus d'anàlisi és la participació, independentment de les seues finalitats, la primera dificultat que sorgeix és la de definir clarament el concepte "participació". Estem considerant processos participatius en

realitats molt distintes, que van des de l'arreglada d'opinió en les xarxes socials a la constitució de comissions mixtes de treball o inclús a la delegació de competències a agents socials determinats.

Òbviament, cada una d'aquestes formulacions de la participació necessiten metodologies diferents. Una manera d'entendre i classificar les diferents varietats de la participació consisteix a posar-les en relació amb una mesura del grau d'obertura de cada una. Dit d'una altra forma, la participació té graus d'intensitat o, si es prefereix, nivells de devolució de poder a la ciutadania.

Aquesta idea, que prové de l'influent i ja clàssic article de Jerez Arnstein "Una escala de participació ciutadana", ha donat lloc a diverses versions a partir de la mateixa idea.

Nosaltres farem ús "de l'Espectre de la participació ciutadana" elaborat per la IAPP (International Association for Public Participation) i que reconeix 5 nivells, de menor a major intensitat:



- **Informar**
- **Consultar**
- **Involucrar**
- **Col·laborar**
- **Empoderar**

Un procés merament informatiu, que a penes torna poder, es planteja de manera ben diferent de processos que suposen una major involucració en la decisió. Per tant, no podem dibuixar un únic procés per a la participació ciutadana.

3.1.3 La participació com a procés

Hem assenyalat que diferents pràctiques participatives, aplicades a diferents moments del cicle de la política pública, que fan ús d'un grau d'intensitat variable en cada cas, necessiten diferents metodologies, per tant diferents processos. Ara bé, es pot parlar d'un macroesquema comú a tot procés participatiu, amb tres grans fases que sempre han de ser ateses.

Aquestes fases són:

Fase informativa.

El seu objectiu és aconseguir que totes les parts interessades (participants en el procés participatiu i també altres agents interessats) coneguen el disseny participatiu. Açò és, han d'entendre qui convoca, en quines dates, a quines persones, amb quin propòsit, per mitjà de quina metodologia, amb quin grau de compromís sobre els resultats i qualsevol altre aspecte rellevant. En curt, s'han de compartir les regles del joc, de manera que les expectatives generades coincideixen amb la realitat del procés.

Fase deliberativa.

Aquesta és la fase en què la participació es posa en joc, de manera presencial o virtual, síncrona o asíncrona, individual o en grup, oberta a qualsevol voluntariat o restringida, estructurada o informal, puntual o prolongada en el temps, en un únic esdeveniment o per mitjà de diverses convocatòries.

Fase de devolució.

Un procés participatiu no ha acabat si no es practica una devolució dels resultats als agents interessats. Aquesta devolució pot contindre alguns dels elements següents:

- Valoració de l'impacte per part de les persones participants i de la societat en general.
- Valoració de les crítiques o aspectes de millora.
- Lectura de l'impacte i de la seua permanència.
- Fidelització i socialització d'agents participants i societat civil.
- Espai per a la millora contínua, per a l'evolució dinàmica i per a la identificació de necessitats noves.
- Presentació pública del procés i reconeixement com a bona pràctica.

3.2 Esquema per a dissenyar processos participatius

En el capítol anterior hem desplegat algunes de les complexitats que envolten el fenomen participatiu, amb el focus a evidenciar la varietat de realitats que s'oculten darrere el terme participació. Ara intentem un moviment contrari, de síntesi, que permeta comptar amb un esquema

comú que serveix de suport al disseny de qualsevol procés participatiu.

L'OIDP (Observatori Internacional de la Democràcia Participativa) va elaborar a l'octubre de 2006 un interessantíssim document sobre les variables a avaluar en els processos participatius, com resultat d'un grup de treball on estaven presents l'Ajuntament de Barcelona, el de Donostia-San Sebastián i el Govern municipal de La Paz, amb l'assistència de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Aquesta publicació se centra en com avaluar un procés participatiu. Nosaltres hem adaptat aquest model per a proposar un esquema sobre el qual dissenyar processos participatius en la Diputació que tinguen en compte la seua complexitat. Aquest esquema s'aplica principalment en el moment de disseny del procés participatiu, tenint en compte les fases i la complexitat del procés.

3.2.1 Eixos de l'esquema de disseny de processos participatius

OIDP considera cinc eixos, que proposem com a base per a l'esquema de disseny de processos participatius.

- A. coordinació del procés
- B. participants: qui participa
- C. contingut: sobre què es participa
- D. metodologia: com es participa
- E. conseqüències/resultats del procés

Cada un d'aquests eixos es desplega en una llista d'elements. Aquests elements han de ser analitzats i

descrits en el disseny del procés participatiu. Alguns ajuden a comprendre millor l'escenari en què es mou la iniciativa concreta que s'està intentant posar en marxa, mentres que altres ajuden a concretar quines decisions de disseny es prenen.

A. Elements de coordinació del procés

1. Consens
2. Transversalitat
3. Iniciativa i lideratge
4. Integració al model participatiu
5. Claredat dels objectius
6. Planificació i recursos

1. Consens

El grau de consens existent sobre els mitjans i finalitats d'un procés influeix en la capacitat d'èxit i porta a prendre decisions de disseny.

Es compon de:

- Acceptació política
- Acceptació social
- Acceptació tècnica

2. Transversalitat

Els processos que compten amb la col·laboració interna de diferents àrees ofereixen diferents possibilitats d'implantació que els que es realitzen des d'una única unitat, especialment si es tracta de la unitat de participació en solitari.

Es compon de:

- Grau d'implicació de distintes àrees polítiques i tècniques
- Espais de transversalitat

3. Iniciativa i lideratge

S'ha d'identificar qui impulsa el projecte. Tot projecte ha de comptar amb un espònsor polític. A més, s'ha d'entendre si la iniciativa ve desencadenada pel Govern de la Diputació, pel nivell tècnic, per l'oposició o per la ciutadania.

Es compon de:

- Iniciativa: qui promou.
- Lideratge: responsabilitat política

4. Integració al model participatiu

S'ha d'analitzar fins a quin punt la iniciativa és coherent amb el model de participació de la Diputació i com s'integra amb altres iniciatives, sense duplicar esforços i sense esgotar les persones participants.

Es compon de:

- Relació amb altres processos passats, presents o futurs
- Ús d'òrgans o estructures existents

5. Claredat dels objectius

Els objectius han d'estar formulats de manera clara. A més, han de contemplar alguna mesura de la seua consecució. És important que es dibuixen també els límits del procés, per a no alimentar falses expectatives.

Es compon de:

- Anàlisi dels objectius
- Mecanismes de mesurament del compliment

6. Planificació i recursos

S'ha d'identificar el cronograma del procés al llarg de les tres grans fases (informació, deliberació, devolució). A més, s'han de preveure els recursos econòmics i tècnics que es posaran en joc.

Es compon de:

- Descripció de la planificació
- Recursos econòmics
- Personal

B. Elements relacionats amb els participants

7. Quantitat
8. Diversitat
9. Representativitat
10. Univers

7. Quantitat

El nombre de participants ha de ser adequat al procés participatiu concret que s'està dissenyant. Un procés consultiu sol precisar d'un número alt de participants, mentres que un procés de cocreación en un assumpte sectorial pot centrar-se en un número xicotet de participants. Convé determinar el límit inferior i, en alguns casos, el superior.

Es compon de:

- Anàlisi de la mostra prevista
- Selecció d'indicadors de mesura d'aquesta variable

8. Diversitat

Més important encara que el nombre de participants és la mesura en què inclou persones de tots els grups socials rellevants en l'assumpte que s'estiga tractant. Cal preveure com es va a tractar aquest aspecte, per a evitar que alguns interessos queden subrepresentats i per a manejar l'excessiva aportació d'alguns col·lectius.

Es compon de:

- Identificació (mapatge) de grups d'interés
- Tàctica d'acostament a cada grup

9. Representativitat

En la mesura que un procés participatiu s'adreça a ciutadania organitzada o a òrgans de representació formals, s'ha de garantir que els seus representants siguin realment portadors d'un discurs col·lectiu i que representen adequadament la diversitat de persones destinatàries a qui s'apunta.

Es compon de:

- Elecció dels grups organitzats i de les seues persones representants
- Mecanismes perquè pugui donar-se un flux entre representació i persones i representades

10. Univers

Els processos poden estar oberts a tota la població, comptar amb un desplegament mixt amb sessions obertes i restringides, o tancar-los a una selecció de participants.

L'opció triada ha de ser explicitada, per a no donar lloc a falses expectatives.

Es compon de:

- Decisió del tipus de desplegament

C. Elements de contingut de la participació

11. Rellevància

12. Capacitat d'intervenció de la Diputació

11. Rellevància

Els temes sobre els quals es proposa un procés participatiu poden ser més o menys rellevants per a una comunitat. Ací la pedra de toc serà la seua contribució a la generació de valor públic, a l'eficàcia i efectivitat de les polítiques públiques.

Es compon de:

- Agenda política i relació amb el pla estratègic
- Valoració subjectiva i popularitat del tema
- Percentatge del pressupost afectat

12. Factibilitat: capacitat d'intervenció

Un procés participatiu serà més pertinent si aborda assumptes sobre els quals la capacitat d'intervenció de la Diputació és molt gran. La definició dels límits d'intervenció ha d'estar present perquè la formulació de propostes no s'adrece a projectes inabordables per la institució.

Es compon de:

- Anàlisi de límits competencials en la matèria

D. Elements de metodologia de la participació

13. Diagnosi participativa
14. Grau de participació
15. Qualitat de la informació
16. Mètodes i tècniques de deliberació
17. Mix presencial-digital

13. Diagnosi participativa

Abans de llançar un assumpte a la participació, s'ha de conèixer l'estat del problema. Els informes i dades prèvies serviran no sols per a dissenyar millor el procés, sinó també per a aportar les persones participants. Partir d'un diagnòstic comú enriqueix molt el procés participatiu.

Es compon de:

- Selecció de dades i informes rellevants
- Elaboració d'un diagnòstic de l'assumpte a tractar

14. Grau de participació

A açò fem referència en el capítol anterior. Seguint l'escala de la IAPP considerarem cinc possibles graus:

- Informar
- Consultar
- Involucrar
- Col·laborar
- Empoderar

Un grau de major intensitat no suposa una millor participació. Cal adequar el nivell triat a les característiques concretes del procés. Per exemple, s'ha de decidir sobre si

es va a possibilitar que es presenten propostes, enfront de processos en què no cal presentar-les, ja que se centren en altres aspectes de la política pública, com pot ser una avaluació oberta.

Es compon de:

- Selecció del grau de participació assignat
- Definició de tipus de propostes que s'accepten (si s'accepten)

15. Qualitat de la informació

Les persones participants han d'arribar al moment deliberatiu amb informació suficient sobre les regles del joc i de les variables a tindre en compte per a un procés participatiu ric i eficient.

Es compon de:

- Selecció de canals d'informació
- Producció de continguts explicatius del procés
- Producció d'informació per a una millor comprensió de l'assumpte

16. Mètodes i tècniques de deliberació

Ha d'establir-se una metodologia d'animació i facilitació del procés participatiu, que elimine desigualtats comunicatives i que produeixi unes dinàmiques consonants amb els objectius marcats, ja siguin de convergència d'opinions o de divergència de plantejaments.

Es compon de:

- Selecció d'una metodologia participativa

- Assignació de moderadors i altres figures de dinamització
- Assignació d'eines tecnològiques adequades

17. Mix presencial-digital

L'aparició de la web social ha portat el fenomen conegut com a “participació 2.0”, que fa ús intensiu d'internet per a diferents aspectes del procés participatiu. Un procés pot ser dissenyat com enterament presencial o enterament digital, però més sovint conviuen ambdós aspectes, amb un repartiment de canals adequat als objectius i característiques del procés. Les xarxes socials són protagonistes inevitables, almenys com a canal de difusió.

Es compon de:

- Disseny d'elements offline
- Disseny d'elements online
- Disseny de comunicació en xarxes.

E. Elements relacionats amb les conseqüències del procés

18. Resultats substantius
19. Implementació dels resultats
20. Devolució dels resultats
21. Millora de les relacions entre actors
22. Capacitació
23. Generació de cultura participativa

17. Resultats substantius

El procés participatiu ha d'oferir algun tipus de resultat que pugui ser comunicat, ja sigui en forma d'acta, diagnòstic, pla,

proposta, avaluació o un altre qualsevol. Aquesta eixida ha d'estar prevista en el moment del disseny del procés.

Es compon de:

- Preparació de plantilla per al document de resultats
- Previsió d'arreglada de valoració subjectiva de les persones participants

18. Implementació dels resultats

Si és possible, han de preveure's els aspectes organitzatius de la implementació de les aportacions rebudes en el procés. Pot deixar-se en mans del grup impulsor o passar al domini tècnic de diferents unitats de la Diputació, les quals no haurien de rebre la comanda per sorpresa.

Es compon de:

- Assignació de responsabilitat d'implementació
- Mecanisme de verificació de la implementació

19. Devolució dels resultats

Un procés participatiu no ha acabat si no es practica una devolució dels resultats als agents interessats. Aquesta devolució ha d'estar prevista des de l'inici i ha de ser part de les regles de joc que s'expliciten a l'inici.

Es compon de:

- Format de la devolució
- Continguts de la devolució (veure llista en capítol anterior)

20. Resolució de conflictes preexistents

Moltes vegades cal tindre en compte l'existència de conflictes entre distints agents, o entre les persones participants i la Diputació. En el disseny del procés hem de prestar atenció a aquest aspecte i proposar tàctiques que ajuden a obtindre com resultat una disminució del conflicte.

Es compon de:

- Millora de les relacions ciutadanes
- Millora de les relacions Administració-ciutadania
- Millora de les relacions internes

21. Capacitació

Hem mencionat que una de les funcions de la fase d'informació consisteix a dotar les persones participants de suficient coneixement perquè el procés siga intel·ligent. S'ha de preveure en quina mesura les persones participants necessitaran algun tipus de capacitació.

Es compon de:

- Capacitació per a participar
- Capacitació per a analitzar el problema

22. Generació de cultura participativa

L'aportació de valor d'un procés participatiu no es limita a impactes en la millora de les polítiques públiques, junt amb la satisfacció de les persones participants, sinó que pretén també l'enfortiment dels llaços comunitaris i l'avanç cap a una cultura de la coresponsabilitat ciutadana.

Es compon de:

- Inclusió d'aquesta variable en els resultats substantius del procés

3.2.2 Taula resum

#	Eixos	Elements	Components
1	A. Coordinació	Consens	Acceptació política Acceptació social Acceptació tècnica
2		Transversalitat	Grau d'implicació d'àrees polítiques i tècniques Espais de transversalitat
3		Iniciativa i lideratge	Iniciativa: qui promou. Lideratge: responsabilitat política
4		Integració	Relació amb altres processos Ús d'òrgans o estructures existents
5		Claredat d'objectius	Anàlisi dels objectius Mecanismes de medició del compliment
6		Planificació i recursos	Descripció de la planificació Recursos econòmics Personal
7	B. Participants	Quantitat	Anàlisi de la mostra prevista Selecció d'indicadors de mesura d'aquesta variable
8		Diversitat	Identificació (mapeig) de grups d'interés

#	Eixos	Elements	Components
			Tàctica d'apropament a cada grup
9		Representativitat	Elecció dels grups i dels seus representants Fluix entre representació i persones representades
10		Univers	Decisió del tipus de desplegament
11	C. Contenido	Rellevància	Agenda política i relació amb el pla estratègic Valoració subjectiva i popularitat del tema Percentatge del pressupost afectat
12		Factibilitat	Anàlisi de límits competencials en la matèria
13	D. Metodologia	Diagnòsica	Selecció de dades i informes rellevants Elaboració d'un diagnòstic de l'assumpte
14		Grau de participació	Selecció del grau de participació assignat Definició de tipus de propostes que s'accepten
15		Qualitat d'informació	Selecció de canals d'informació Continguts explicatius del procés

#	Eixos	Elements	Components
			Informació per a comprensió de l'assumpte
16		Mètodes i tècniques	Selecció d'una metodologia participativa Assignació de figures de dinamització Assignació d'eines tecnològiques
17		Mix presencial-digital	Disseny d'elements offline Disseny d'elements online Disseny de comunicació en xarxes
18	E. Conseqüències	Resultats substantius	Plantilla per al document de resultats Valoració subjectiva de participants
19		Implementació	Assignació de responsabilitat d'implementació Mecanisme de verificació de la implementació
20		Devolució	Format de la devolució Continguts de la devolució
21		Millora de relacions	Millora de les relacions ciutadanes Millora de les relacions Administració-ciutadania Millora de les relacions internes

#	Eixos	Elements	Components
2 2		Capacitació	Capacitació per a participar Capacitació per a analitzar el problema
2 3		Cultura participativa	Inclusió d'aquesta variable en els resultats substantius del procés

4. PLA D'ACCIÓ

Tal com s'ha explicat en altres parts d'aquest document, la Diputació considera la participació com una oportunitat per a complir millor amb els seus objectius institucionals, així com per a introduir innovació en les polítiques que són de la seua competència i en els serveis que presta. Per tant, aquesta estratègia no s'enfoca sense més a la posada en marxa de processos participatius, sinó que pretén incorporar la veu ciutadana en la gestió de projectes i serveis, amb una doble meta:

- Fer bé les coses bones. Açò és, gestionar amb més eficiència i eficàcia, però sobretot amb un major impacte en termes d'efectivitat i valor públic.
- Enfortir les xarxes de col·laboració existents i sintonitzar amb les aspiracions de major coresponsabilitat ciutadana en l'atenció dels béns comuns.

Tenint en compte el diagnòstic realitzat es proposa una planificació d'accions d'alt nivell que despleguen el model proposat. Aquestes accions són d'alt nivell i hauran de concretar-se en projectes més detallats. Preses en la seua totalitat, formen un conjunt ambiciós d'accions que caldrà anar introduint d'acord amb les possibilitats de la institució.

Les hem classificat en dues fases: inicial i avançada. La fase inicial té una duració de 18 mesos des de l'aprovació d'aquesta estratègia, prevista a principis de 2018. La fase avançada ha d'entendre's com a recomanacions de futur, que caldrà analitzar novament al seu dia.

Les accions s'agrupen entorn de 7 eixos:

1. Bon Govern com a marc de la participació
2. Desenvolupament d'una cultura interna de gestió participativa
3. Coordinació i gestió de processos participatius
4. Model mixt digital/presencial
5. Promoció de la participació ciutadana
6. Enriquiment de la relació amb ajuntaments
7. Comunicació i xarxes socials

Eix 1. Bon Govern com a marc de la participació

Caracterització de l'eix:

El govern obert porta els valors de transparència, participació i col·laboració al primer pla, amb la finalitat de millorar la legitimitat del públic i l'efectivitat de les polítiques, per mitjà d'un enriquiment de les vies democràtiques existents. No obstant això, aquest paradigma és incapaç, per si sol, d'arreglar la complexa estructura de canvis necessària per a avançar cap aquestes metes de major legitimitat i millors polítiques. Per aquest motiu, acadèmics tan influents com Manuel Villoria estan proposant una ampliació del marc, amb la incorporació als tres eixos clàssics del govern obert d'altres eixos complementaris.

Així, el concepte “bon govern”, segons Villoria, se situa “entre la integritat institucional i la innovació democràtica”.

En resum, bon govern seria «aquell que promou institucions formals (normes i reglaments) i informals (lògiques d'allò que s'ha apropiat en cada organització pública) que fomenten la transparència, el retre comptes, l'eficàcia, la coherència i la participació».

Es poden distingir set components del bon govern:

- A. Integritat institucional
- B. Bona gestió
- C. Bona informació
- D. Transparència efectiva
- E. Participació ciutadana
- F. Col·laboració
- G. Innovació pública

En un marc de bon govern, la participació no seria només un dels eixos que podríem considerar per separat, sinó que aporta i rep requisits d'altres eixos, com els d'innovació i bona gestió.

En el cas de la Diputació, l'adopció d'aquest marc porta com a primera conseqüència que a aquesta estratègia se li denomine “de governança participativa”, reconeixent així el caràcter instrumental de la participació com a via per a aquesta millor governança, aquest bon govern.

D'aquest eix sorgeixen una sèrie d'accions que complementen altres més pròpies de l'eix participació i, sobretot, sorgeix una visió del cicle de la política pública

com a escenari en què entendre la participació. Aquest cicle, en la seua formulació més simple, constaria de quatre fases:

- **Agenda:** establiment de les necessitats a atendre i la seua prioritat.
- **Disseny:** definició de solucions a les necessitats de l'agenda.
- **Execució:** posada en marxa de les solucions dissenyades.
- **Avaluació:** mesura d'eficiència, eficàcia i efectivitat.

La visió de la participació a partir del cicle de polítiques s'ha explicat amb més detall en l'apartat de claus per al disseny de processos participatius, en el punt “Participació: complexitat i procés”.

Les accions d'aquest eix estan mapejades contra les quatre fases del cicle.

Accions proposades

		Component	Qui	Fase
1.	Bon govern/governança com a marc de la participació			
1.1	Integrar la investigació de necessitats i expectatives de les persones destinatàries.	Agenda	Afectats	1.Inicial
1.2	Modificar la normativa de participació per a empoderar el Consell Provincial	Disseny	Òrgans formals	1.Inicial
1.3	Medir sistemàticament la satisfacció amb els serveis	Avaluació	Persones afectades	2.Avançada

			s	
1.4	Experimentar amb tallers de codisseny de solucions	Disseny	Multinivell	2.Avançada
1.5	Instaurar la pràctica de l'auditoria social del retre comptes	Avaluació	Persones afectades	2.Avançada
1.6	Sistematitzar incorporació de coneixement expert per a modelitzar polítiques	Agenda	Experts	2.Avançada
1.7	Explorar la possibilitat de revisions ciutadanes per a la integritat	Execució	Experts	2.Avançada

FASE 1. INICIAL

1.1 Integrar la investigació de necessitats i expectatives de les persones destinatàries en el disseny de les polítiques provincials i en la gestió dels serveis.

Consisteix a sistematitzar una arplegada de necessitats a atendre, abans del disseny de polítiques, programes o projectes.

Mètode:

Aquesta arplegada pot dur-se a terme de diverses maneres, amb component o sense participatiu. De menor a major grau de participació:

- A partir de documentació existent
- Per mitjà d'estimació del personal tècnic de l'àrea
- Per mitjans demoscòpics (via enquesta)
- Via escolta activa
- Per mitjà de consultes a les persones destinatàries
- Com a part d'iniciatives més àmplies de retre comptes o de cocreació de polítiques

En el cas dels serveis: model SERVQUAL de qualitat dels serveis.

Objectius:

- Partir d'una caracterització encertada de necessitats.
- Establir metes per a l'avaluació de l'impacte.
- Fomentar coresponsabilitat i comunicar polítiques de Diputació.

1.2 Modificar la normativa provincial en matèria de participació per a empoderar el Consell Provincial de Participació Ciutadana.

L'Ordenança reguladora de la participació ciutadana ha de ser modificada per a reflectir l'orientació cap a la governança participativa. Es detecta una necessitat d'actuar en aspectes de:

- Iniciativa ciutadana,
- Plataforma tecnològica,
- Funcions del Consell Provincial de Participació Ciutadana,
- Posada en marxa de fòrums ciutadans.

Mètode:

La proposta de canvis seguirà els principis següents:

- Principi de congruència.
- Principi d'economia reguladora.
- Adaptació al marc general de la FEMP.
- Per mitjà de consultes a les persones destinatàries.

Objectius:

- Incorporar noves formes de participació ciutadana.
- Reforçar el paper del Consell Provincial de Participació Ciutadana.

FASE 2. AVANÇADA

1.3 Mesurar sistemàticament la satisfacció amb els serveis

Seguint el camí iniciat en 1.1, l'acció consisteix a mesurar periòdicament la satisfacció ciutadana amb serveis de la Diputació i incorporar aquesta mesura a un quadro de comandament de qualitat de serveis.

Mètode:

Aquesta arreplegada pot dur-se a terme de diverses maneres. De menor a major grau de participació:

- Per mitjans demoscòpics (via enquesta)
- Via escolta activa
- Per mitjà de consultes a les persones destinatàries

Objectius:

- Millorar els serveis a partir d'uns criteris de qualitat.
- Retre comptes per mitjà de cartes de serveis.

1.4 Experimentar amb tallers de codisseny de solucions

Una gamma de processos participatius té a veure amb el disseny de solucions de manera participada, amb una orientació d'innovació oberta a les persones destinatàries.

Mètode:

Seguint les orientacions arreplegades en el marc institucional i en l'esquema per a dissenyar processos participatius.

Objectius:

- Incorporar intel·ligència a la presa de decisions.
- Millorar el disseny amb la visió de les persones usuàries.
- Fomentar coresponsabilitat i comunicar polítiques de Diputació.

1.5 Instaurar la pràctica de l'auditoria social del retre comptes

El retre comptes, ja siga del pla de mandat o d'estratègies sectorials, apareix com a frontissa entre la transparència i la

participació. Aquesta acció consisteix a portar el retre comptes a les persones destinatàries.

Mètode:

Comporta una part digital, per mitjà de continguts web valorables i comentables.

És ací on s'empra la metodologia de fòrums **ciutadans**, ja explicada en el marc institucional i procedimental.

Objectius:

- Responsabilització interna dels compromisos adquirits.
- Fomentar coresponsabilitat i comunicar polítiques de Diputació.
- Primer pas per a cicles de participació, que donen pas a la fase d'agenda.

1.6 Sistematitzar incorporació de coneixement expert per a modelitzar polítiques

Una bona planificació se sustenta en un bon model del sistema on s'integra la política. Per a això és necessari l'aplicació de coneixement expert i, on siga possible, el transllat d'evidències extretes de projectes equivalents. L'enfocament participatiu permet aplicar talent extern a aquesta complexa anàlisi.

Mètode:

Taules de treball o altres dinàmiques de semblant caràcter amb persones expertes en l'àrea de coneixement. S'ha de cuidar d'aconseguir una adequada diversitat de sabers per a abordar el problema en tota la seua complexitat.

Junt amb el treball en presencial, les eines online permeten portar un diari de les sessions, arreplegar aportacions de manera asíncrona i donar transparència al procés.

Objectius:

- Models experts per a una millor planificació i un millor disseny de polítiques.
- Legitimitat tècnica de les polítiques.

1.7 Explorar la possibilitat d'inspeccions ciutadanes per a la integritat

Inspeccions o auditories ciutadanes són una forma avançada d'implicar la ciutadania en aspectes d'integritat institucional, com a garants de l'objectivitat i de l'ètica. En la seua formulació més freqüent, es compta amb persones de prestigi en l'àmbit de l'ètica o de la bona administració.

Mètode:

En el cas d'abordar l'adopció d'un codi ètic, amb un òrgan garant, hi hauria una bona oportunitat.

Objectius:

- Sotmetre la Diputació a una supervisió externa d'aspectes ètics.
- Implicar agents socials en la governança.

Eix 2. Desenvolupament d'una cultura interna de gestió participativa

Caracterització de l'eix:

El present model de governança participativa se sustenta en un canvi cultural que suposa, d'una banda, un major

aprofundiment en pràctiques de gestió avançada i, d'una altra, en l'obertura de la presa de decisions per a incorporar la veu de la ciutadania. Ambdós elements del canvi es retroalimenten, ja que no pot donar-se una gestió excel·lent que no partisca d'una relació de col·laboració amb les persones destinatàries, alhora que l'enfocament participatiu juga en un marc estratègic i necessita una estructura de gestió que alimentar.

Els enfocaments de nova gestió pública implantats des dels anys noranta, amb concrecions com els sistemes d'acreditació de la qualitat ISO 9000, ja avancen una part del camí, De fet, trobem alguns bons exemples en la pròpia Diputació del que es denomina “enfocament a la clientela” i que suposa:

- Una organització que s'anticipa a la demanda, per mitjà de l'estudi de les necessitats.
- Una clientela que estableix els requisits que ha de complir el servei.
- Una prestació de serveis que compleix requisits.
- Una retroalimentació que dispara la millora contínua.

Quan parlem d'una Administració pública, a aquest enfocament de processos centrats en la satisfacció de la clientela cal afegir dos components:

- La ciutadania té un paper major que el de mera clienta, com a partícip coresponsable de les institucions públiques.
- L'Administració no és una mera prestadora de serveis, sinó que dissenya i llança polítiques d'ampli espectre, que inclouen aspectes com la redistribució, la regulació, la coerció o el foment de conductes.

Aquests dos components addicionals no sols afegien complexitat, sinó que informen de la necessitat d'un enfocament participatiu, reclamable com a dret per la ciutadania.

En l'interior de la Diputació, açò suposa una manera diferent d'entendre el servei públic, junt amb l'adopció de sistemes de gestió que incloguen i aprofiten l'enfocament participatiu. Les accions que es proposen poden enquadrar-se en dos components:

- Lideratge: accions per al nivell polític.
- Organització: elements tecnològics i d'organigrama.
- Persones: actuacions amb personal públic.

Accions proposades

		Component	Qui	Fase
2.	Desenvolupament d'una cultura interna de gestió participativa			
2.1	Declaració a alt nivell d'un compromís amb la governança participativa	Lideratge	Intern	1.Inicial
2.2	Reconèixer i reutilitzar bones pràctiques internes	Organització	Intern	1.Inicial
2.3	Pla de formació per a la governança participativa	Persones	Intern	1.Inicial
2.4	Incorporar noves rutines de gestió en els equips	Organització	Intern	1.Inicial
2.5	Enllaçar el sistema de gestió de projectes amb la plataforma de	Organització	Intern	2.Avançada

	retre comptes			
2.6	Desenvolupar una guia per a l'elaboració de plans de mandat	Lideratge	Intern	2.Avançada
2.7	Compartir un model de gestió avançada que incorpore participació	Organització	Intern	2.Avançada

FASE 1. INICIAL

2.1 Declaració a alt nivell d'un compromís amb la governança participativa

Tot canvi necessita de la formulació d'una visió i el seu suport des de l'àpex estratègic. El Govern de la Diputació té l'oportunitat d'explicitar la seua visió i de comunicar-la externament i interna, prenent així el paper d'espònsor essencial d'aquesta estratègia.

Mètode:

Redacció d'una breu declaració i la seua difusió per mitjà de canals establits:

- Al Ple de la Diputació
- Al Consell de Participació
- Als directius i directives públiques
- Al personal públic
- A la premsa
- Via xarxes socials

Pot fer-se coincidir amb la presentació de la present estratègia.

Objectius:

- Alinear esforços interns per a avançar en l'estratègia.
- Donar a conèixer l'estratègia i obtindre reconeixement com a institució innovadora.

2.2 Reconèixer i reutilitzar bones pràctiques internes

La Diputació ha consolidat bones pràctiques en gestió de manera sectorial. No obstant això, no s'ha dotat d'un model comú de bona gestió. Aquesta acció consisteix a inventariar bones pràctiques i donar-les a conèixer internament, amb el compromís de produir aprenentatge i canvi.

Mètode:

Gestió del coneixement.

Se suggereix mantindre i publicar un inventari de bones pràctiques, presentacions breus a les distintes unitats i tallers per a adaptar millors pràctiques.

Objectius:

- Posar en valor les millors pràctiques.
- Incorporar elements de bona gestió a altres unitats.
- Provocar comunicació interdepartamental.

2.3 Pla de formació per a la governança participativa

A partir de l'anàlisi de necessitats de formació que sorgesquen en la implantació del present pla, es plantejarà un pla de formació específic per a la seua incorporació als programes de formació de Diputació.

Mètode:

- Anàlisi de necessitats de formació.
- Arreplegada de peticions concretes de formació.

Objectius:

- Capacitació en mètodes, eines i coneixements necessaris.
- Alinear amb l'estratègia i provocar interès pel canvi.

2.4 Incorporar noves rutines de gestió en els equips

Les tres accions anteriors introdueixen novetats en els sistemes de gestió de la Diputació. Una vegada experimentats i amb algun èxit local, es tracta d'implantar el nou marc de gestió de manera que totes les unitats tinguin la mateixa referència i que siga sostenible en el temps.

Mètode:

- Plans d'implantació.
- Sistemes de seguiment.

Objectius:

- Anar assentant el canvi.
- Donar suport als equips humans.

FASE 2. AVANÇADA

2.5 Enllaçar el sistema de gestió de projectes amb la plataforma de retre comptes

La Diputació té eines tecnològiques per a la gestió de projectes, on es registren activitats i es practica el seguiment de l'avanç i l'avaluació dels resultats. En un futur, s'hauria de considerar com extraure informació i portar-la a una plataforma de retre comptes de manera automatitzada.

Mètode:

- Anàlisi funcional

- Implantació i formació

Objectius:

- Eficiència
- Coneixement compartit
- Transparència.

2.6 Desenvolupar una guia per a l'elaboració de plans de mandat

Es pot dir que el retre comptes ocupa un lloc central d'aquesta estratègia. Per a poder retre comptes bé fa falta haver expressat compromisos que siguin adients, adjudicables i mesurables. Aquesta acció consisteix en l'elaboració d'una guia que serveixi per a elaborar plans de mandat amb compromisos ben formulats.

Mètode:

- Anàlisi de bones pràctiques.
- Debat intern.
- Redacció de la guia.
- Implantació i formació.

Objectius:

- Donar suport a la formulació de compromisos.
- Assentar bones pràctiques de retre comptes.

2.7 Compartir un model de gestió avançada que incorpore participació

Amb un enfocament d'innovació, el nou sistema de gestió se n'anirà concretant per mitjà d'experiències que prototipen bones idees, en cicles que incorporin l'assaig i error. Una vegada que s'haja assentat el model, es planteja la redacció i diagramació d'un model que estabilitze el sistema adoptat.

Mètode:

Descripció del sistema en tots els seus components: organitzatius, tecnològics, humans, procedimentals, comunicatius.

Comunicació interna i externa.

Objectius:

- Institucionalitzar el canvi.
- Comunicar el model.
- Adquirir reconeixement com a institució innovadora.

Eix 3. Coordinació i gestió de processos participatius

Caracterització de l'eix:

Si l'eix anterior prestava atenció a la manera en què es gestiona la Diputació, aquest eix posa el focus en el component participatiu de la governança. La participació, per més que s'inseresca en la manera estàndard de funcionar, ha d'entendre's també com un subprocés transversal que cal implantar, gestionar i millorar.

La unitat responsable d'aquest nou subprocés i de les seues tasques serà el Servei d'Administració i Innovació Pública, que sumarà a les seues funcions actuals les de coordinació de la governança participativa. En consonància amb l'orientació actual del servei, presentarà una orientació no centralitzadora, sinó facilitadora de processos. Per tant, ha de dotar-se de certs recursos i habilitats que li permeten impulsar la participació en polítiques que són necessàriament sectorials.

Aquest eix té un fort caire organitzatiu i atén a tres tipus de components:

- Recursos: què es necessita per al funcionament del servei.
- Mètodes: eines i procediments per a la bona gestió de la participació.
- Persones: capacitació i implicació del personal públic.

Accions proposades

		Compon ent	Qui	Fase
3.	Coordinació i gestió de processos participatius			
3.1	Aplicar model de disseny en planificació de processos participatius	Mètode	Intern	1.Inicial
3.2	Fer créixer una xarxa interna de líders de GP que impulse el canvi	Persones	Intern	1.Inicial
3.3	Buscar recolzaments externs: universitat, sociedad civil, empreses	Recursos	Experts	1.Inicial
3.4	Crear un inventari de processos participatius	Mètode	Intern	1.Inicial
3.5	Comunicar internament plans i execucions	Mètode	Intern	1.Inicial
3.6	Estudiar la possibilitat de crear una comunidad de pràctiques per a GP	Persones	Intern	2.Avançada

FASE 1. INICIAL

3.1 Aplicar esquema de disseny en planificació de processos participatius

Com a part d'aquest document, consta un esquema de disseny de processos participatius. Aquest esquema serveix com a guia per a un bon disseny, amb una visió que inclou totes les fases. El Servei d'Administració i Innovació Pública

començarà la pràctica del bon disseny, per mitjà d'un registre de les decisions preses en cada procés participatiu segons aquest esquema, que a més proporciona una base per a l'avaluació de la participació.

Mètode:

- Pràctica de registre de processos finalitzats.
- Aplicació en processos propis.
- Aplicació en processos sectorials.

Objectius:

- Bon disseny de processos participatius.
- Registre de decisions preses.
- Transparència i aprenentatge.

3.2 Fer créixer una xarxa interna de líders de GP que impulse el canvi

El Servei d'Administració i Innovació Pública es constitueix com a estructura transversal d'impuls de la governança participativa, però no com a òrgan centralitzador que monopolitza la participació. Per a poder coordinar accions sectorials i transversals necessita la constitució d'una xarxa de líders interns.

Mètode:

- Detecció de líders sectorials.
- Posada en comú d'objectius i formes de treball.
- Visibilitzar i mantindre la xarxa.

Objectius:

- Liderar el desplegament de la governança participativa en les unitats.
- Compartir coneixement.

- Sumar recursos.

3.3 Buscar suports externs: universitat, societat civil, empreses

L'enfocament de governança participativa en una Diputació es reconeix com molt innovador i, per tant, no proveït de models clars que seguir. Aquesta acció consisteix a portar coneixement expert dels sectors més innovadors de la societat, ja siga en relacions de col·laboració o d'assistència tècnica.

Mètode:

- Detectar focus de coneixement expert en GP.
- Convenis i altres relacions estables.
- Contractació d'assistències tècniques.

Objectius:

- Introduir nous enfocaments.
- Contrastar el nostre enfocament amb persones expertes.

3.4 Crear un inventari de processos participatius

La Diputació ja presenta algunes bones pràctiques d'introducció de la participació en la seua gestió. Partint d'aquesta base, l'acció planteja un registre d'accions participatives.

Mètode:

- Disseny de la base de dades.
- Prova amb processos existents.
- Aplicació a nous projectes.

Objectius:

- Base de coneixement.
- Avaluació de processos participatius.

3.5 Comunicar internament plans i execucions

Com a part de la gestió del canvi, és important una comunicació interna que pose en valor els elements de participació que s'implanten i que ajude a normalitzar la visió ciutadana en la gestió.

Mètode:

- Espai en intranet/internet.
- Disseny de fitxa de bona pràctica.
- Redacció de continguts.

Objectius:

- Difusió interna i externa.
- Aprenentatge.
- Internalització de la visió.

FASE 2. AVANÇADA

3.6 Estudiar la possibilitat de crear una comunitat de pràctiques per a GP

En funció de la importància que vaja prenent la governança participativa, es pot aconseguir un estadi en què meresca la pena la creació d'una comunitat de pràctica professional per a una millor gestió del coneixement en aquesta matèria.

Mètode:

- Community of practice.

Objectius:

- Enfortir la xarxa de líders i interessats en GP.
- Gestionar i compartir coneixement.
- Innovar en GP.

Eix 4. Model mixt digital/presencial

Caracterització de l'eix:

Tal com s'ha assenyalat en altres seccions d'aquest document, han aparegut noves tendències impulsades per les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) que porten a una participació massiva i individual a través de portals públics i mitjans socials. Aquests nous canals i nous enfocament de participació no eliminen els mètodes presencials i els enfocaments anteriors, sinó que se superposen als mecanismes de participació tradicionals basats en òrgans formals reglamentats en els què participen col·lectius organitzats amb base territorial o sectorial .

Per tant, un procés participatiu podrà ser:

- Presencial: Es participa exclusivament de forma presencial.
- Virtual: Es participa exclusivament a través de la plataforma virtual de participació o altres canals online.
- Mixt: S'empren metodologies presencials i virtuals.

En realitat, l'enfocament exclusivament presencial cal considerar-lo com residual, ja que inclús quan el focus es pose en taules de treball presencials continuarà sent important la documentació del procés en internet, per a permetre que qualsevol agent implicat pugui informar-se. Una vegada en internet, és inevitable que es done una certa interacció.

En tot cas, s'ha d'aclarir que cada procés participatiu portarà el seu propi mix digital/presencial. El disseny d'aquest mix ha de ser explicitat com a part de les regles de joc.

Accions proposades

		Component	Qui	Fase
4. Model mixt digital-presencial				
4.1	Continguts web d'exposició de la participació (amb feedback)	Informació	Multinivell	1.Inicial
4.2	Donar visibilitat web a òrgans de participació	Informació	Multinivell	1.Inicial
4.3	Incorporar plataforma tecnològica de participació	Recursos	Intern	1.Inicial
4.4	Retre comptes del pla de manament en web	Informació	Multinivell	2.Avançada
4.5	Elements de rating i fidelització en comunicació de polítiques	Informació	Multinivell	2.Avançada
4.6	Canal d'aportacions a processos mixtos iniciats en presencial	Participació	Multinivell	2.Avançada
4.7	Retre comptes de projectes i serveis	Informació	Multinivell	2.Avançada
4.8	Campanyes de participació sols digitals	Participació	Multinivell	2.Avançada

FASE 1. INICIAL

4.1 Continguts web d'exposició de la participació (amb feedback)

Tot procés participatiu necessita una explicitació del seu disseny, de manera que les persones que hi participen i la resta de la comunitat puga entendre la matèria que aborda, els objectius que pretén i el paper que s'atorga a les persones participants.

Mètode:

- Disseny d'una fitxa d'informació sobre processos participatius.
- Requisit de publicar la fitxa a l'inici dels processos participatius.

Objectius:

- Transparència del procés.
- Participants ben informats.
- Regles de joc clares.

4.2 Donar visibilitat web a òrgans de participació

Els òrgans formals de participació i altres formes consultives estables, per més que puguin tindre un funcionament transversal poden enriquir-se amb una bona comunicació en internet.

Mètode:

- Establir quina informació prèvia, síncrona i posterior ha de pujar-se al lloc web.
- Preparar un espai per a això.

Objectius:

- Transparència
- Visibilitat de la labor dels òrgans de participació.

4.3 Incorporar plataforma tecnològica de participació

Una plataforma especialitzada en govern obert/participació permetrà un adequat desenvolupament del mix presencial/digital. En una altra secció, examinem les principals plataformes actuals.

Mètode:

- Optar per una plataforma.
- Adaptar i implantar en funció del propi model de participació.
- Primeres experiències i avaluació per a la millora.

Objectius:

- Canal digital de la participació.
- Adaptació al model propi de participació.

FASE 2. AVANÇADA

4.4 Retre comptes del pla de manament en web

El retre comptes, com a element central d'aquest model de governança participativa ha d'abordar-se tant en la seua dimensió interna com, especialment, en la seua dimensió comunicativa. Ací es posen en joc dues peces de tecnologia: la plataforma interna de planificació/gestió i la de participació. A major integració, més facilitat per a un retre comptes continu.

Mètode:

- Anàlisi funcional de requisits mínims i desitjables.
- Incorporació en les eines tecnològiques previstes.
- Publicació web i arreplegada de feedback.

Objectius:

- Mostrar els avanços dels compromisos de govern.
- Iniciar el cicle virtuós de l'auditoria ciutadana.

4.5 Elements de rating i fidelització en comunicació de polítiques

La incorporació de punts d'interactivitat en la comunicació online permet una arplegada ràpida de la valoració que fan les persones usuàries, alhora que augmenta l'interés de les visites pel que conté. Encara que siga una participació de baix nivell, es recomana explorar aquest component en la comunicació web.

Mètode:

- Anàlisi de continguts que poden acompanyar-se d'interactivitat.
- Elecció d'elements a afegir.
- Implantació en portal web o en plataforma de participació.

És important entendre que la participació pot estendre's fora de la plataforma de participació al portal de la Diputació o a les xarxes socials institucionals. S'ha de decidir com gestionar aquest continu comunicacional.

Objectius:

- Dissenyar l'entorn comunicatiu interactiu.
- Fidelitzar i moure a la participació.

4.6 Canal d'aportacions a processos mixtos iniciats en presencial

Junt amb les funcionalitats per a processos exclusivament digitals, es proposa donar un suport digital a tot procés participatiu, des de l'exposició (veure 4.1) fins a l'avaluació.

En aquesta acció, es dissenyen els elements d'aportació d'opinió i propostes a processos mixtos.

Mètode:

- Incloure suport digital en el disseny de tots els processos.
- Distingir entre informació, consulta i cocreació.
- Aplicar eines establides.

Objectius:

- Gestionar els continus síncron/asíncron i grupal/individual.
- Permetre aportacions de persones no convocades o que no poden assistir.
- Generar comunitat estesa en processos presencials.

4.7 Retre comptes de projectes i serveis

En l'acció 4.4 s'abordava el retre comptes del pla de manament. Una vegada assentada aquesta pràctica, es proposa aprofundir cap a un retre comptes més tècnics en el cas de grans projectes o estratègies sectorials, junt amb l'avaluació de serveis, per mitjà de cartes de servei. En aquest apartat ens centrem en la publicació en web d'aquests continguts.

Mètode:

- Seguiment de plans i projectes.
- Avaluació de la qualitat de servei.
- Cartes de servei.
- Acord sobre la visualització web de resultats.
- Aplicació en la plataforma corresponent.

Objectius:

- Avançar en la bona gestió.

- Avançar en transparència.
- Implicar la ciutadania en la gestió del públic.

4.8 Campanyes de participació només digitals

Junt amb campanyes mixtes, hi haurà processos o parts d'aquests que puguen portar-se de manera exclusiva al canal digital. Per a ser efectius, aquests processos han de superar una sèrie de limitacions respecte a la captació de participants i la seua representativitat. Aquesta acció es dedica a explorar aquestes pràctiques i extraure lliçons.

Mètode:

- Determinació de processos digitals.
- Avaluació del procés i els seus resultats.
- Posada en comú de les conclusions i millora.

Objectius:

- Eficiència d'activitats de participació.
- Bon disseny participatiu.

Eix 5. Promoció de la participació ciutadana

Caracterització de l'eix:

La participació ciutadana té entre els seus principals problemes el de la baixa implicació en els processos participatius que proposen les administracions públiques. Aquesta baixa implicació es caracteritza per:

- Baix nombre de participants.
- Col·lectius concrets que s'autoexclouen.
- Baixa representativitat del grup que participa.
- Fenòmens de hiperrepresentació d'alguns col·lectius.
- Participació que es limita a contribucions de baix nivell.

L'objectiu en aquest sentit no és tant el nombre de participants com l'adequada composició del grup que participa i la qualitat de les seues aportacions.

Un enfocament de governança participativa tracta de solucionar aquest problema al disposar les activitats participatives en el marc d'accions prou significatives per si mateixes, lligades a elements com el retre comptes, l'arreglada de necessitats o el disseny de solucions, per a la qual cosa és de vital importància encertar amb el mapatge de persones destinatàries. Per tant, l'adequada selecció de persones destinatàries precedeix qualsevol intent d'implicar-les.

El concepte de comunitat, de xarxa de persones interessades apareix com a central per a la promoció de la participació. La promoció consisteix més a cuidar

comunitats i enfortir les xarxes que a reclutar participants per a un moment concret.

Accions proposades

		Component	Qui	Fase
5. Promoció de la participació ciutadana				
5.1	Incorporar tècniques de mapeig de persones destinatàries en el disseny de política pública	Mètode	Intern	1.Inicial
5.2	Dissenys mostrals centrats en la diversitat necessària	Mètode	Intern	1.Inicial
5.3	Selecció de casos rics i propers per a experimentar	Mètode	Intern	1.Inicial
5.4	Guia de dinamització de les xarxes per a mantindre comunitats actives	Mètode	Intern	2.Avançada
5.5	Pràctica de dinamització de xarxa estable	Participació	Multinivell	2.Avançada
5.6	Detecció i relació amb iniciatives d'innovació social	Participació	Multinivell	2.Avançada
5.7	Estudiar la constitució d'un laboratori de província (propi o compartit)	Participació	Multinivell	2.Avançada
5.8	Incorporar la promoció de la reutilització de dades	Execució	Multinivell	2.Avançada

FASE 1. INICIAL

5.1 Incorporar tècniques de mapatge de persones destinatàries en el disseny de política pública

Tal com s'ha assenyalat en el marc institucional de la participació, es proposa incorporar de manera sistemàtica la tècnica de mapatge d'actors per a la creació de la comunitat de participació.

Mètode:

- Selecció de la diversitat de persones expertes rellevants.
- Preguntes de revelació d'interessos, per a seleccionar persones afectades.
- Escolta en les xarxes.
- Matriu d'actors.

Objectius:

- Diversitat de participants prou representativa.
- Participants de distintes àrees de coneixement.
- Participants amb diferents interessos.
- Entendre les relacions per a la formació de la comunitat de participació.

5.2 Dissenys mostrals centrats en la diversitat necessària

De vegades, no es necessita crear una comunitat d'aprenentatge amb una certa estabilitat, sinó que es tracta només de conèixer l'opinió sobre un assumpte amb un cert grau de fiabilitat. O, alternativament, pot ocórrer que l'assumpte a tractar siga d'interés general, per la qual cosa no pot realitzar-se un mapatge de persones destinatàries. En aquest cas, cal preveure dissenys mostrals que prenguen en consideració, novament, la diversitat de sabers

i d'interessos. La major part de tècniques per a aquest cas són extensions del sorteig i, de fet, hi ha una poderosa tendència cap a la participació per sorteig o “demarquia”, ja present en mecanismes com el del jurat popular.

Mètode:

- Dotar-se de sistemes per al mostreig aleatori.
- Selecció de preguntes a resoldre per mitjans demoscòpics.
- Experimentar amb els panells de persones usuàries tècniques de demarquia.

Objectius:

- Conèixer l'opinió col·lectiva de manera fiable.
- Millora contínua a partir de panells de persones usuàries.

5.3 Selecció de casos rics i pròxims per a experimentar

Una de les claus de la implicació ciutadana està a seleccionar matèries i problemes que realment interessin i donen joc a un bon debat. Sol interessar l'actual i el pròxim. En tot cas, cal posar en relació els casos amb el mapatge de persones destinatàries: allà on trobem una comunitat activa hi haurà algun cas interessant.

Mètode:

- Estudi de casos anteriors i de demandes ciutadanes.
- Provocar espais d'interés, per exemple per mitjà d'un enfocament de laboratori.
- Adreçar-se a comunitats en xarxa amb ciutadania relativament empoderada.

Objectius:

- Aconseguir pràctiques riques que enriquesquen les polítiques públiques.
- Ancorar el canvi en casos d'èxit.
- Anar construint una relació participativa.

FASE 2. AVANÇADA

5.4 Guia de dinamització de les xarxes per a mantindre comunitats actives

El mapatge de persones destinatàries dóna com resultat l'emergència d'una comunitat de participació que pot contribuir a la bona governança. Una vegada emergida la comunitat, ha de mantindre's i cuidar-se de manera que adquireasca majors capacitats de participació i col·laboració. Aquesta atenció de les xarxes s'ha de protocol·litzar en una guia per a ús del Servei d'Administració i Innovació Pública.

Mètode:

Recurs a experts en la matèria i decantació de bones pràctiques de la pròpia Diputació.

Objectius:

- Que cada gran política pública tinga una comunitat activa a què recórrer.
- Donar continuïtat als esforços de participació.

5.5 Pràctica de dinamització de xarxa estable

Una vegada que es tinga la guia de dinamització, és el moment de realitzar alguna bona pràctica de dinamització de xarxa, a partir de la selecció d'un cas ric.

Mètode:

- Selecció del cas.
- Acord amb la unitat corresponent i treball conjunt amb líder sectorial.
- Recurs a experts en la matèria.
- Configuració de la plataforma de participació.
- Seguiment pròxim i avaluació.
- Comunicació externa.

Objectius:

- Materialitzar l'enfocament de governança participativa amb comunitats d'interés.
- Aconseguir pràctiques riques que enriquesquen les polítiques públiques.
- Ancorar el canvi en casos d'èxit.

5.6 Detecció i relació amb iniciatives d'innovació social

Tan certa com la dificultat d'implicar la ciutadania en processos participatius, és la realitat que ja hi ha comunitats de ciutadans i ciutadanes que contribueixen a la creació de valor públic al marge de l'Administració. Aquestes xarxes de col·laboració són la millor expressió de coresponsabilitat, encara que sovint es formen entorn de col·lectius que no són plenament conscients d'aquest paper. Aquesta acció consisteix a detectar iniciatives d'innovació social, per mitjà de tècniques anàlogues a la del mapatge de persones destinatàries, per a posar-se al seu servei.

Mètode:

- Investigació sobre iniciatives d'innovació social en distints sectors.

- Organitzar esdeveniments al servei de les comunitats, que complequen amb objectius que elles tinguen plantejades.
- Lligar llaços per a la seua contribució en processos de participació.

Objectius:

- Enfortir xarxes ciutadanes de col·laboració.
- Augmentar el capital social innovador.

5.7 Estudiar la constitució d'un laboratori de província (propi o compartit)

Com a estadi avançat d'una governança participativa, està la construcció d'espais d'innovació a mitjan camí entre l'Administració i la societat civil, que servesquen a objectius d'ambdós. Hi ha nombrosos exemples pròxims i internacionals, cada un dels quals presenta característiques pròpies. Es tracta d'una idea ambiciosa que pot ser abordada:

- Amb la creació d'un centre d'innovació de Diputació.
- Descentralitzant aquesta funció entre els equipaments comarcals existents.
- Sumant-se a alguna iniciativa existent (de la Comunitat o d'ajuntament gran).
- Buscant una col·laboració publicoprivada amb alguna corporació.

Mètode:

- Estudi de viabilitat.
- Pla estratègic.

Objectiu:

- Estendre la innovació social al conjunt de la província.

- Alimentar la governança col·laborativa.

5.8 Incorporar la promoció de la reutilització de dades

Com a cas concret de col·laboració ciutadana està el de la reutilització d'informació del sector públic a partir dels conjunts de dades oberts per la Diputació. L'acció consistiria en activitats de promoció específiques d'aquesta matèria, en la línia de bones pràctiques internacionals.

Mètode:

- Iniciativa de dades obertes.
- Promoció de la reutilització

Objectiu:

- Generar major transparència a partir de l'anàlisi de dades.
- Generar nous i millors serveis a partir de dades públiques.
- Fomentar la cultura investigadora.
- Involucrar sectors creatius en la innovació.

Eix 6. Enriquiment de la relació amb ajuntaments

Caracterització de l'eix:

En el marc institucional i procedimental de la participació assenyallem que aquesta estratègia es construeix tenint en compte la particularitat de la Diputació com a ens local intermedi. Un sistema de participació basat en processos sobre polítiques públiques d'àmbit i competència provincial permet incloure els ajuntaments, evitant d'aquesta manera que la participació ciutadana pugui ser vista pels consistoris de la província com una desintermediació que pugui generar un conflicte institucional.

La lleialtat cap als ajuntaments està inclosa com a disseny, però a més s'han previst algunes accions que visibilitzen guanys cap als municipis, seguint la senda ja iniciada amb la constitució del Fòrum d'Alcaldies.

Accions proposades

		Component	Qui	Fase
6. Enriquiment de la relació amb ajuntaments				
6.1	Transmetre a ajuntaments resultats d'interés de processos participatius	Informació	Ajuntament	1. Inicial
6.2	Visualitzar relacions ja existents Diputació-ajuntaments	Informació	Ajuntament	2. Avançada
6.	Estudiar un possible suport	Recursos	Ajuntament	2. Avanç

3 a processos multimunicipals		ent	ada
6. Oferir suport a processos en 4 ajuntaments <20.000 hb.	Recursos	Ajuntament	2.Avançada

FASE 1. INICIAL

6.1 Transmetre a ajuntaments resultats d'interés de processos participatius

Els processos participatius, orientats a la millora de política pública, oferiran sens dubte conclusions d'interés per a la gestió municipal. Aquesta acció consisteix a sistematitzar una comunicació privilegiada dels resultats als ajuntaments de la província.

Mètode:

- Canals de comunicació establits.

Objectiu:

- Col·laboració interadministrativa.

FASE 2. AVANÇADA

6.3 Visualitzar relacions ja existents Diputació-Ajuntaments

En la fase de diagnòstic es van trobar múltiples casos de comunicació pròxima entre unitats de Diputació i els municipis. Aquesta acció consisteix a registrar la llista de canals oberts com a bones pràctiques a mantindre i inspiració per a altres àrees. Aquest registre de canals oberts hauria de rebre un tractament des de comunicació

per a transmetre la idea-força de la col·laboració interadministrativa.

Mètode:

- Informe sobre canals existents.
- Contingut per a la seua publicació.

Objectiu:

- Posar en valor els serveis de Diputació a ajuntaments.
- Fomentar els llaços pròxims Diputació-Ajuntaments.

6.4 Estudiar un possible suport a processos multimunicipales

Una vegada avancen les pràctiques de governança participativa, és probable que apareguen altres necessitats de participació sobre funcions que no són pròpies de la Diputació però, alhora, que tampoc pot cobrir un sol ajuntament. Açò donaria l'ocasió a la Diputació de coordinar processos participatius d'uns quants ajuntaments, aprofundint així en el servei al municipal i estenent la pràctica de la participació.

Mètode:

- Explorar possibilitats en el fòrum d'ajuntaments.
- Prototipar i llançar un cas.
- Aprendre i estendre.

Objectiu:

- Prestar serveis a municipis.
- Estendre la pràctica de la participació.

6.5 Oferir suport a processos en ajuntaments <20.000 hb.

Una vegada assentat el model de governança participativa, la Diputació pot estendre a l'assumpte de la participació el seu paper de garant dels serveis d'ajuntaments menors de 20.000 habitants.

Mètode:

- Explorar possibilitats en el fòrum d'ajuntaments.
- Prototipar i llançar un cas.
- Aprendre i estendre.

Objectiu:

- Prestar serveis a municipis.
- Estendre la pràctica de la participació.

Eix 7. Comunicació i xarxes socials

Caracterització de l'eix:

Les necessitats de comunicació entorn de la governança participativa són múltiples i intenses. Les més apressants procedeixen del propi procés participatiu, on la comunicació va adreçada a:

- Donar a conèixer i generar atractiu sobre el procés.
- Aconseguir que les possibles persones destinatàries entenguin l'assumpte a tractar i les regles del joc.
- Guanyar participants en els canals digitals.
- Realitzar una devolució de resultats del procés participatiu.

Aquestes necessitats de comunicació estan inserides, majoritàriament, en la posada en marxa de processos participatius i en l'aplicació de la plataforma de participació, per la qual cosa han generat moltes accions específiques d'aquest eix.

Una altra gamma de necessitats prové d'aquesta estratègia en el seu conjunt, amb la finalitat que siga coneguda, entesa i apreciada. Ací la comunicació és clau per al canvi cultural en l'entorn social de Castelló i, de manera indirecta, en l'interior de la Diputació.

Idealment, s'hauria de dissenyar un pla de comunicació específic per a aquesta estratègia. Sense arribar a aquest grau de formalització, es proposen una sèrie d'accions a contemplar.

Accions proposades

		Component	Qui	Fase
7. Comunicació i xarxes socials				
7.1	Alinear estratègia de xarxes socials amb aquest pla	Informació	Intern	1.Inicial
7.2	Projecte d'escolta activa i la seua incorporació a la gestió	Informació	Multinivell	2.Avançada
7.3	Donar visibilitat al component "participació"	Informació	Multinivell	2.Avançada
7.4	Donar visibilitat al component "governança"	Informació	Multinivell	2.Avançada
7.5	Observatori extern d'indicadors de la província de Castelló	Informació	Multinivell	2.Avançada

FASE 1. INICIAL

7.1 Alinear estratègia de xarxes socials amb aquest pla

Al departament de Comunicació correspon analitzar els missatges clau d'este pla i preveure la campanya de difusió en xarxes socials. A més, caldrà assentar una rutina d'acompanyament en xarxes socials dels processos de participació, amb atenció a viralitat, materials multimèdia, arreplegada d'aportacions i altres aspectes.

Mètode:

- Anàlisi de missatges, persones destinatàries i canals.
- Posada en producció de campanya en xarxes socials.
- Documentar com acompanyar un esdeveniment participatiu.

Objectius:

- Suport viral a processos participatius.
- Arreplegada d'aportacions asíncrones.

FASE 2. AVANÇADA

7.2 Projecte d'escolta activa i la seua incorporació a la gestió

Les administracions públiques porten experimentant amb l'escolta activa en les xarxes socials des de 2010. Cada vegada es té millors eines d'arreplegada i d'anàlisi d'aquesta font de "big data", la qual cosa està permetent avançar-se a les necessitats de la ciutadania i monitoritzar quasi en temps real les opinions.

Mètode:

- Reflexió interna sobre la pertinència d'abordar un projecte d'escolta activa.
- Disseny del projecte.
- Contractació i implantació.

Objectius

- Entendre necessitats de segments específics de ciutadania.
- Arreplegar reaccions a l'actuació de Diputació.
- Dissenyar polítiques més adaptades a necessitats i opinions.

7.3 Donar visibilitat al component "participació"

El departament de Comunicació ha de convertir-se en soci estratègic del Servei d'Administració i Innovació Pública, de

cara a produir una línia constant de continguts relacionats amb la participació.

Mètode:

- Reunions periòdiques amb Comunicació.
- Planificació de missatges sobre participació.
- Avaluació de l'acollida i millores.

Objectius:

- Contribuir a la imatge d'una Diputació participativa.
- Normalitzar la governança participativa.

7.4 Donar visibilitat al component "governança"

El departament de Comunicació ha de convertir-se en soci estratègic del Servei d'Administració i Innovació Pública de cara a produir una línia constant de continguts relacionats amb la bona governança.

Mètode:

- Reunions periòdiques amb Comunicació.
- Planificació de missatges sobre bon govern/governança..
- Avaluació de l'acollida i millores.

Objectius:

- Contribuir a la imatge d'un bon Govern provincial.
- Normalitzar la governança participativa.

7.5 Observatori extern d'indicadors de la província de Castelló

En un marc de bon govern, la bona gestió dels actius d'informació de la Diputació hauria de portar en algun moment a la creació d'un servei intern d'intel·ligència, com a

suport a una presa de decisions basada en dades. A mesura que s'acoste a aquest objectiu, sorgeix la interessant possibilitat d'habilitar un observatori que permeti a la ciutadania comprendre millor l'evolució dels paràmetres fonamentals de desenvolupament de la província. D'aquesta manera, s'empodera la societat per a desentelar un paper més actiu i més expert en la governança participativa.

Mètode:

- Repositori comú d'actius d'informació.
- Aplicació de capa d'intel·ligència (BI)
- Servei web cap a l'exterior.

Objectius:

- Posar en valor les dades obertes.
- Assentar la gestió basada en dades i resultats.
- Empoderar la ciutadania.

Cronograma d'accions de la fase 1

Com a part d'aquesta estratègia s'ha confeccionat un marc institucional i procedimental que orienta sobre la manera d'implantar la participació ciutadana en la presa de decisions.

Adicionalment, es presenta un esquema per al disseny de processos participatius que ha de servir com guia per a la posada en marxa de processos concrets.

Per fi, tenim aquest pla d'acció, que s'estructura entorn d'accions d'alt nivell que caldrà modular a partir d'una

reflexió interna amb els agents afectats. La taula següent ofereix orientacions per a la temporalització de la fase 1, desenvolupada durant 18 mesos des de l'aprovació d'aquesta estratègia.

Així mateix, se suggereixen alguns indicadors de gestió:

- **D'avanç:** genèrics per a qualsevol acció
- **De pressupost:** genèrics per a qualsevol acció
- **De resultat:** específics de cada acció

#	Acció	Eix	Trimestres	
---	-------	-----	------------	--