

Participación Ciudadana

**Guía de diseño, ejecución e incorporación
de procesos de participación ciudadana
a la administración y sector público del
Principado de Asturias**



Principado de
Asturias

Consejería
de Presidencia



Esta obra se encuentra disponible en el Repositorio Institucional de Asturias (RIA)

<https://ria.asturias.es/RIA/handle/123456789/14611>

Edición: Guía elaborada por la Universidad de Oviedo en colaboración con la Dirección General de Gobernanza Pública, Transparencia, Participación Ciudadana y Agenda 2030

Maquetación y Diseño: Servicio de Publicaciones, Archivos Administrativos, Documentación y Participación Ciudadana

1.^a Edición electrónica: Marzo de 2023



Todo el contenido de esta obra está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

Índice

I. INTRODUCCIÓN ¿qué es la guía, para quién y cómo?	7
II. MARCO CONCEPTUAL: participación, ciudadanía administrativa y política, gobernanza pública y mejora de las decisiones.....	9
III. CONTEXTO NORMATIVO Y DE COMPROMISO.....	12
IV. OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	17
1. Utilidades de los procesos participativos en general.	17
2. Las siete ventajas de los procesos de participación de carácter deliberativo representativos.....	18
V. RECOMENDACIONES PARA ALCANZAR EL ÉXITO.	21
1. Decálogo.....	21
1) Tener presentes y comunicar los beneficios de la participación.....	21
2) Los procesos participativos no deben ser utilizados para legitimar decisiones previamente adoptadas.	21
3) Introducir transversalmente la participación.	21
4) Firme compromiso con el proceso de participación a lo largo de todas sus fases.....	21
5) El proceso participativo debe estar presidido por la transparencia y la rendición de cuentas.....	22
6) Poner los medios necesarios para que la participación sea inclusiva, además de garantizar la diversidad de posiciones.....	22
7) La información ofrecida a las personas participantes debe ser suficiente, rigurosa, plural, accesible, comprensible y útil.....	22
8) Poner el acento en el bien común.	22
9) Dejar las reglas del juego muy claras y gestionar las expectativas de todas las personas implicadas.....	22
10) Elegir y adaptar cada proceso al supuesto concreto.....	23
2. Siete fases esenciales.	23
A) Preparación y elección del proceso participativo más adecuado.....	23
B) Diseño.....	25
C) Comunicación.....	26
D) Implementación del proceso participativo.....	27
E) Impacto y retorno.....	27
F) Ejecución.....	28
G) Evaluación.....	28
VI. GRADOS DE PARTICIPACIÓN Y TIPOS DE PROCESOS PARTICIPATIVOS....	29
1. Informar.....	29
2. Consultar.....	30
3. Involucrar.....	30
4. Colaborar.....	30
5. Empoderar.....	30

VII. PROCESOS DE DELIBERACIÓN PARTICIPATIVA.	32
1. ¿Cuándo y para qué?	32
2. Modelos de procesos deliberativos representativos.	34
Modelo 1. Recomendaciones ciudadanas informadas.	35
Modelo 2. Opinión ciudadana.	35
Modelo 3. Evaluación ciudadana informada de medidas sometidas a votación.	35
Modelo 4. Órganos deliberativos representativos permanentes.	35
VIII. ¿CÓMO DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA ASAMBLEA CIUDADANA?	36
1. ¿Cuándo convocar una Asamblea Ciudadana?	36
2. Condiciones esenciales.	37
3. Pasos a seguir para desarrollar una Asamblea Ciudadana.	38
Paso 1. Plantear de forma adecuada el problema o pregunta.	38
Paso 2. Seleccionar a los/as participantes.	38
Paso 3. Dar a conocer el proceso a la sociedad: la comunicación es importante.	39
Paso 4. Fase de integración: comenzando.	39
Paso 5. Parte de aprendizaje: la información.	39
Paso 6. Deliberar para generar ideas.	41
Paso 7. Elaboración de las recomendaciones.	41
Paso 8. Presentación del documento final.	42
Paso 9. Retorno: impacto de las recomendaciones.	42
Paso 10. Implementación de las propuestas.	42
Paso 11. Evaluación del proceso participativo.	43
IX. OTROS EJEMPLOS DE PROCESOS PARTICIPATIVOS.	45
1. La reunión pública.	45
2. Las consultas públicas.	46
3. Encuesta deliberativa.	50
4. Diálogo con los/as Ciudadanos/as.	51
5. Conferencias Ciudadanas.	51
6. Democracia experimentalista o democracia experimental.	52
7. Focus group o grupos de discusión.	53
8. Proceso de <i>Insights-Consulting</i>	55
9. World Café.	57
10. Los presupuestos participativos o colaborativos.	60
11. Taller de validación.	64
12. <i>Comité d'écoute</i> o Comité de Escucha.	64
X. LA IGUALDAD EN LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS. Especial atención a la introducción de la perspectiva de género.	68
XI. LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.	70

ANEXO I. ¿CÓMO ELEGIR EL PROCESO ADECUADO E IMPLEMENTARLO?... 72

1. Cuestionario de ayuda a la elección del proceso participativo más adecuado al caso concreto. 72
¿Qué se persigue obtener con el proceso de participación ciudadana? 72
2. Pasos a seguir en la implementación de un proceso participativo. 74
 - 1.º) Planificar. 74
 - 2.º) Dar a conocer el proceso. 75
 - 3.º) Ejecución del proceso participativo. 75
 - 4.º) Incorporar el resultado de la participación en la toma de decisiones. 75
 - 5.º) Retroalimentación. 76
 - 6.º) Implementar la decisión. 76
 - 7.º) Evaluar el proceso de participación. 76

ANEXO II. FICHAS RESUMEN DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS 76

1. La reunión pública. 76
2. Las consultas públicas. 76
3. Encuesta deliberativa. 77
4. Diálogo con los/as ciudadanos/as. 77
5. Conferencias ciudadanas. 77
6. Democracia experimentalista o democracia experimental. 78
7. *Focus group* o grupos de discusión. 78
8. Proceso de *insights-consulting*. 78
9. *World café*. 78
10. Los presupuestos participativos o colaborativos. 79
11. Taller de validación. 79
12. *Comité d'écoute* o Comité de escucha. 79

ANEXO III. CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA..... 80**ANEXO IV. RECURSOS..... 82**

- Herramientas en línea..... 84

I. INTRODUCCIÓN ¿qué es la guía, para quién y cómo?

Esta guía pretende ofrecer una herramienta práctica con el objetivo de facilitar el desarrollo de procesos de participación ciudadana promovidos desde la Administración del Principado de Asturias y su sector público, en todas sus fases.

La guía toma como punto de partida tanto el marco conceptual de referencia, en el que se explicita el papel de la participación en la nueva gobernanza pública, como el marco legal en el que debe incardinarse, teniendo en cuenta también la Estrategia de Gobernanza Pública de la Comunidad Autónoma, que se encuentra en fase de tramitación.

Aunque no existe un único concepto de participación ni de dimensión de la misma, esta guía recoge unas pautas, principios, instrumentos, herramientas, técnicas y recomendaciones, que faciliten la labor de diseño, ejecución e incorporación de procesos de participación ciudadana a la Administración y sector público de la Comunidad Autónoma; entendiendo por tales el conjunto de actuaciones y trámites desarrollados en este ámbito dirigidos a posibilitar la participación real y efectiva de la ciudadanía en los asuntos públicos autonómicos, ya sea de forma individualizada o colectiva, con especial atención a aquellos de carácter deliberativo. Es decir, aquellos procesos en que se involucra a la ciudadanía en la deliberación y toma de decisiones, dentro de su ámbito competencial y en el marco legal de referencia.

Por otro lado, al no existir en la regulación actual un único catálogo de procesos participativos, se propone y explica una selección de los que actualmente pueden considerarse de referencia, en los que se cuenta con experiencia en los sistemas con una trayectoria más dilatada en la materia, con una especial dedicación a los procesos de deliberación participativa y, en concreto, al modelo de las denominadas “Asambleas Ciudadanas”, tanto por su mayor complejidad como por ser uno de los métodos más innovadores para fomentar la participación ciudadana en el gobierno y/o Administración (OECD, Good Practice Principles for Deliberative Processes for Public Decision Making, 2020, <https://www.oecd.org/gov/open-government/good-practice-principles-for-deliberative-processes-for-public-decision-making.pdf>).

Por esta razón no se incluyen otros procesos participativos que exceden el ámbito competencial de la Administración del Principado de Asturias y su sector público, como aquellos que se refieren a la participación ciudadana en la elaboración de normas con rango de ley.

En cumplimiento del objetivo indicado de este documento, se ofrecen principios, reglas y recomendaciones que deben tomarse en consideración con carácter general en los procesos de participación ciudadana, así como las fases comunes, que luego habrán de ser concretadas en cada proceso de participación específico. También se incluye un listado de diversos instrumentos entre los que elegir, según los objetivos y circunstancias concretas, para cada caso específico, así como criterios que permiten facilitar esa elección.

De tal modo que incorpora una descripción detallada de las cuestiones a tener en cuenta en el diseño de cualquier proceso participativo promovido desde la Administración del Principado de Asturias o su sector público y dota de herramientas concretas para su desarrollo a todas aquellas personas con responsabilidad en el diseño, implementación, ejecución y evaluación de procesos participativos.

En conclusión, respondiendo las tres preguntas planteadas: ¿qué es la guía?, ¿para quién? y ¿cómo?, se trata de un instrumento práctico que, sobre la base del marco teórico y legal de referencia, ofrece a quienes integran la Administración del Principado de Asturias y su sector público y han de impulsar o llevar a cabo en un grado u otro procesos de participación ciudadana, los mimbres necesarios para comprender qué son y afrontar la tarea de diseño, implementación, ejecución y evaluación de los mismos, procurando cumplir los objetivos perseguidos con el mayor éxito posible. Y todo ello a través de diversos instrumentos, herramientas y técnicas que pueden facilitar la tarea de incorporar a la ciudadanía en las decisiones públicas, en el interés público mismo, basándose en la transparencia, el rigor, el diálogo y la deliberación.

Además, con la finalidad de facilitar el manejo de la misma en la práctica se incluye un Anexo I con un cuestionario que permitirá elegir entre los diversos tipos de procesos de participación ciudadana cuál es el más adecuado en el caso concreto, así como los pasos esenciales a dar para poner en marcha el que sea seleccionado.

También se incluye un Anexo II, donde se recopilan los principales recursos manejados en la elaboración de esta guía.

La misma cuenta, además con una versión reducida, más manejable en la práctica diaria.

Finalmente, cabe precisar también que no se refiere a la participación institucional orgánica, es decir, la que se canaliza a través de los denominados órganos colegiados, sino la funcional, donde destacan los llamados procesos participativos y, en particular, aquellos de carácter deliberativo.

II. MARCO CONCEPTUAL: participación, ciudadanía administrativa y política, gobernanza pública y mejora de las decisiones.

Los hombres y mujeres son seres sociales. La idea de ciudadanía se vincula, pues, con el derecho a participar en las decisiones relativas a la comunidad política y, por ende, está en el epicentro de la concepción occidental de la relación entre el individuo y la sociedad (*Conseil d'État, La citoyenneté. Être (un) citoyen aujourd'hui, La Documentation Française, París, 2018, p. 11*).

En la actualidad, asistimos a una auténtica disrupción en nuestra sociedad, derivada en gran medida de dos frentes diversos que a la vez confluyen, de un lado, la transformación digital, pero, de otro, también la nueva relación entre los/as ciudadanos/as y los poderes públicos, en particular, la Administración. Y es que el cambio que se está viviendo en los últimos años en la sociedad no es solo tecnológico, sino que responde a algo más profundo o cuanto menos a diversos factores, lo que a su vez enlaza con la llamada nueva gobernanza pública y, dentro de ella, el buen gobierno, la buena administración y la mejora de la regulación.

Precisamente a esa nueva relación de los poderes públicos con el/la ciudadano/a responde la exaltación de una serie de principios, como los de transparencia, rendición de cuentas, participación, ética pública, etc.

Este cambio de visión implica importantes transformaciones no solo de funcionamiento, sino de la concepción misma de qué es la ciudadanía y de cómo hacerla efectiva. Por ello y para comprender en el contexto en que debe incardinarse la participación y, por tanto, esta guía sobre procesos participativos, cabe traer a colación muy brevemente un concepto, el de ciudadanía administrativa, manejado por la doctrina propia de otros sistemas, como la francesa o la italiana, que explica de forma muy precisa esa nueva relación entre la ciudadanía y la Administración y que de forma innovadora ha recogido la Estrategia de Gobernanza Pública diseñada por el Principado de Asturias.

Este término, refleja de forma muy acertada los parámetros de lo que podría denominarse como el derecho de todos/as a participar no solo en la vida política, sino también en la administrativa y en los procesos de toma de decisiones que se implementan a este nivel; lo que a su vez conecta con la noción de buena administración, en cuanto contribuye a una mejor toma de decisiones, pues, de un lado, responderá de forma más adecuada a las demandas de la sociedad, y, de otro, contribuirá a dotarlas de una mayor legitimidad y, por ende, a una mejor aceptación de las propias decisiones. A ello responde el nuevo modelo de gestión pública que supone la gobernanza pública, y que el Principado de Asturias está implementando desde los principios de transparencia, participación, ética pública, rendición de cuentas, pero también eficacia, eficiencia, innovación y, sin olvidar, la igualdad, como columna vertebral del sistema e imprescindible en una sociedad que busca un proyecto común.

Proyecto común que, como se verá, es una idea crucial e, incluso, es en gran medida el objetivo último de los procesos de participación, especialmente de los de carácter deliberativo.

Por tanto, si en la actualidad asistimos a una idea de ciudadanía renovada, en la que resulta fundamental involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones y, en general, en la vida de la Administración, ello conecta con el funcionamiento mismo de esta, y, por tanto, con un nuevo modelo de gestión pública, el *New Public Governance*, basado en la participación, la transparencia y la cooperación con las personas ciudadanas, es decir, la integración de la gobernanza, lo que a su vez lleva a incorporar dentro del mismo al *New Public Service*, es decir, la co-creación con los/as ciudadanos/as de los servicios públicos, de ahí la importancia de la participación, de contar con mecanismos que la faciliten, la hagan efectiva y eficiente y sirvan para canalizar la inteligencia colectiva en pro del bien común.

El vínculo de esta cuestión con lo dicho respecto a la idea de una ciudadanía renovada y, en particular, de lo que implica la ciudadanía administrativa, es evidente, puesto que, al fin y al cabo, el paradigma actual de la nueva gobernanza pública analiza cómo la Administración pública podría mejorar su legitimidad de cara a los/as ciudadanos/as desde un punto de vista de gestión, mientras que a su vez esa participación de la ciudadanía en la vida administrativa y en el diseño de los servicios públicos contribuye a dar satisfacción también a una buena administración, a través de la eficacia y la eficiencia, en el sentido de adecuarse mejor a las demandas de la sociedad.

A ello se une la necesidad de afrontar nuevos y complejos retos, así como recobrar, además, la confianza de la ciudadanía. El deterioro de la confianza en los poderes públicos debido al aumento de la desigualdad, además de los fenómenos de la globalización y la revolución tecnológica que ha aumentado el temor a sus efectos lesivos y a una posible mayor des-igualdad, hacen necesaria una reacción y modernización de las Administraciones. Una transformación de la acción pública en la que la Administración del Principado de Asturias está inmersa y de la que forma parte esta guía.

Y es que los llamados *wicked problems* exigen modelos de gobernanza más interactivos y horizontales, capaces de asociar a más actores a la búsqueda de soluciones, lo que implica cambios radicales en las estructuras y la dotación de talento de las organizaciones públicas. Y para ello es preciso contar con procesos de participación ciudadana adecuados, que permitan cumplir con estos objetivos.

La misión original de las Administraciones de estabilizar las sociedades, proteger frente a las vulnerabilidades, garantizar la igualdad real y efectiva, y convertir el futuro en algo más previsible, adquiere incluso mayor relevancia en estos momentos, donde la incertidumbre y los riesgos hacen necesario adoptar una nueva perspectiva para dar respuesta adecuada a los desafíos actuales.

En este contexto es en el que hay que entender la participación ciudadana a efectos de esta guía, pues, aunque existen muy diversas definiciones, por lo que respecta a la no-

ción de participación que aquí se maneja, la misma viene a equivaler a la implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones o, incluso, podría entenderse aún con carácter más general en el poder público.

Una noción de participación como punto clave de la nueva gobernanza pública con el sentido mencionado, es decir, desde la perspectiva de la colaboración o contribución de la ciudadanía a la toma de decisiones administrativas; se trataría de permitir a los/as ciudadanos/as hacer oír su voz en el proceso de elaboración de las decisiones públicas, compartir en este sentido el ejercicio del poder público, especialmente, administrativo. Se trata, al fin y al cabo, de profundizar en los procesos de participación ciudadana, diseñar mecanismos más potentes y con herramientas que garanticen tanto una participación de calidad como un efecto real en la transformación social y el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad.

Todo ello en la idea de que además la participación ciudadana puede redundar en políticas públicas, decisiones administrativas y diseño de servicios públicos que se adecuen mejor a las demandas.

En conclusión, con lo dicho es claro que la participación es un componente esencial e, incluso, definidor de la propia noción de ciudadanía, la cual al bifurcarse en una dimensión política y otra administrativa, conlleva también la necesidad de implicar a las personas ciudadanas no solo en el debate y elaboración de las decisiones de carácter político, sino también en las de naturaleza administrativa y, por supuesto, en la normativa o regulatoria.

Esta colaboración, que, en esencia y desde un punto de vista extenso, supone oír el parecer de los/as expertos/as, las personas interesadas, los grupos de interés o los/as ciudadanos/as en las tres esferas indicadas, es claro que engloba —cuando se refiere más limitadamente al poder administrativo— el ejercicio de la ciudadanía administrativa, lo que dota de mayor legitimidad a las decisiones adoptadas, y, a su vez, coadyuva a una Administración más eficaz y eficiente —en sintonía con el estrecho vínculo que tiene con la buena administración—. Más legitimación y mayor eficacia, dos elementos imprescindibles para una mejor aceptación de las decisiones por parte de la ciudadanía, lo que ayudará a recobrar la confianza de esta en las instituciones, así como a llevar a efecto una nueva gobernanza pública. A su vez, un enfoque y tratamiento adecuados permitirá no solo evitar el incremento de las desigualdades, sino incluso podrá contribuir a mitigar las ya existentes.

En definitiva, se trata de mejorar la toma de decisiones, legitimar las mismas más activamente y buscar el interés general o bien común a través de procesos de participación ciudadana, puesto que avanzar en la implicación de la ciudadanía en las decisiones y en las actuaciones administrativas y gubernamentales no solo responde a dar satisfacción a la voluntad participativa de la sociedad y sus integrantes, sino también a la necesidad de la Administración para aportar soluciones a problemas complejos, a través de la inteligencia colectiva.

III. CONTEXTO NORMATIVO Y DE COMPROMISO.

Además de las normas concretas a nivel nacional y autonómico sobre la participación ciudadana, es preciso tomar en consideración el contexto normativo y de compromiso más amplio, aunque sea brevemente. Así, en primer lugar, cabe hacer referencia a la Agenda 2030, dado que el logro de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que la misma ha fijado, conectan, en concreto, con la participación ciudadana.

De forma destacada cabe aludir al objetivo 16 y, en particular, al 16.7 relativo a la participación ciudadana (garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades), sin olvidar otros como el 5.5 en lo atinente a la participación de las mujeres e igualdad de género (asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública); de ahí, que este último sea un punto al que se dedica una atención concreta en la guía que se ha elaborado.

Precisamente, respecto a llevar a efecto de forma adecuada tanto los ODS indicados como las ideas que subyacen al marco conceptual expuesto, es preciso tomar en consideración una serie de matizaciones, que servirán para orientar la guía que se presenta. En concreto, cabe destacar que la Agenda 2030 cuando en su ODS número 16.7 habla de la participación ciudadana menciona dos aspectos fundamentales: uno, que debe tratarse de su inclusión a todos los niveles, lo que conecta con la idea expuesta de que no se limite a la participación en la elaboración de disposiciones generales, sino también en otro tipo de decisiones públicas, siendo particularmente importante en aquellas que se refieren al funcionamiento de los servicios públicos y, en general, de la Administración. Además, debe extenderse a las diversas fases, no solo la toma de decisión en sí misma considerada, sino también en fases previas, como aquella en que se determina incluso lo que es de interés general o bien común para las personas ciudadanas (fase deliberativa) y en un sentido amplio de participación también en la rendición de cuentas, de ahí, la importancia de introducir la participación también en la evaluación.

El segundo elemento determinante que se recoge en el citado ODS y que conecta nuevamente con lo expuesto en el marco conceptual que sirve de base a esta guía, es la idea de que las decisiones sean inclusivas, participativas y representativas y que respondan a las necesidades, lo que se vincula al requerimiento de analizar y evaluar los diversos tipos de participación, dado que solo aquellos instrumentos que, según las circunstancias, puedan lograr una participación que sea inclusiva y representativa responderán realmente a los objetivos marcados. De ahí, la importancia de ofrecer criterios que puedan facilitar la elección entre los diversos tipos de procesos de participación ciudadana, de un lado, y, de otro, unas recomendaciones generales que permitan acometer su puesta en marcha de forma acertada.

Una breve mención merece también el marco ofrecido por la Unión Europea en este tema, que va desde el Libro Blanco de Gobernanza Europea hasta la reciente Conferencia sobre el futuro de Europa, que gira en torno a la idea de colaborar con los/as ciudadanos/as por la democracia.

Ya en el Libro Blanco de la Gobernanza Europea (COM (2001) 428 final, (2001/C 287/01)), se recoge la participación dentro de los 5 principios de los que parte, junto a la apertura, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia.

La idea fundamental del Libro Blanco de la Gobernanza Europea arranca de la necesidad de que la Unión Europea conecte con la ciudadanía, que recupere su confianza e incremente su implicación en la toma de decisiones, además de que responda más eficazmente a las necesidades de la sociedad, para lo cual habrá de escucharla y ser transparente. Un objetivo de mejores políticas públicas, mejor regulación y mejores resultados, al que responde la visión de los procesos de participación ciudadana que se plantea en esta guía.

En definitiva, se trata de cómo la Unión Europea utiliza los poderes que le otorgan sus ciudadanos/as, lo que cabe extrapolar a los Estados y demás niveles de decisión, de tal modo que se persigue un mejor uso de los poderes que les permita conectar con la ciudadanía y ofrecer mejores políticas, regulaciones y decisiones.

Esta visión global que no se ciñe al conocido gobierno abierto, sino también a una Administración eficaz y responsable, se encuentra en otras normas y documentos de la Unión Europea, baste mencionar algún ejemplo, como el Informe sobre la ciudadanía de la Unión Europea 2017: Fortaleciendo los derechos de los(as) ciudadanos(as) en una Unión de cambio democrático, en el que se presentan acciones para impulsar el conocimiento de los derechos de la ciudadanía de la Unión Europea y reforzar los valores comunes europeos, promover y aumentar la participación ciudadana en la vida democrática de la Unión Europea, incrementando la participación de la ciudadanía en el proceso democrático, aumentando la transparencia, facilitando el acceso a la información pública y ampliando la participación ciudadana en la vida política; pero también en cuanto a simplificar la vida cotidiana de los/as ciudadanos/as de la Unión Europea, reduciendo trámites administrativos, informando, etc.; y sin olvidar además la promoción de la igualdad y no discriminación.

Otras normas y documentos europeos tienen incidencia en la participación ciudadana, como los Reglamentos 211/2011 y 2019/788, sobre la Iniciativa Ciudadana Europea, pero baste ahora mencionar como colofón, por el momento, la Conferencia sobre el futuro de Europa. La misma se apoya en la idea del debate y de dar la oportunidad de participación a la sociedad civil, pero también, al mundo académico, a diversas instituciones, como el Comité Económico y Social o el Comité de las Regiones, y, por supuesto, a las partes interesadas a diversa escala: europea, nacional, regional y local. Lo cual se ha llevado a cabo por medio de múltiples actos y debates, así como a través de una plataforma digital multilingüe interactiva.

Un ejemplo de este tipo de instrumentos y del nuevo modo de tomar decisiones públicas, integrando en el proceso la participación ciudadana, son los paneles de ciudadanos(as) europeos(as), cuyas características más elementales son comunes a este tipo de procesos de participación ciudadana de carácter deliberativo, de ahí, que se recojan entre los requisitos de los mismos en esta guía; así debe darse en ellos la representatividad (en términos de origen geográfico, género, edad, contexto socioeconómico y nivel de educación); y la transparencia; además de prever un mecanismo de retorno de la información, que garantiza que las ideas expuestas en estos actos se traduzcan en recomendaciones concretas.

Ya a nivel nacional, es necesario partir de la Constitución Española, en concreto del art. 9.2, donde se dirige el mandato a los poderes públicos de facilitar la participación de todos/as los/as ciudadanos/as en la vida política, económica, cultural y social.

Es preciso tener en cuenta que la participación ciudadana a la que la guía se refiere no es la del art. 23 de la Carta Magna, es decir, el derecho de los/as ciudadanos/as a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes, libremente elegidos/as en elecciones periódicas por sufragio universal.

También, aunque sea a nivel de la Administración General del Estado, cabe mencionar el IV Plan de Gobierno Abierto de España (2020-2024), que fija cuatro grandes compromisos y se estructura en 5 áreas o ejes, uno de los cuales se refiere a la participación.

Y, por supuesto, cabe recordar ciertas previsiones contenidas en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, que regula en su Título VI la iniciativa legislativa y la potestad para dictar reglamentos y otras disposiciones, y dentro de cuyas principales novedades, que introdujo en su momento esta norma, se encuentra la incorporación de la participación ciudadana en el procedimiento de elaboración de normas con rango de ley y reglamentos.

Del mismo modo, merece una mención el art. 3 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre de 2015, de Régimen del Sector Público, que incluye dentro de los principios generales que han de guiar la actuación de las Administraciones públicas, la participación, en la letra c).

Ya a nivel autonómico es preciso comenzar por el art. 9.2, e) del Estatuto de Autonomía del Principado de Asturias, que menciona dentro de sus competencias, la de velar especialmente por facilitar la participación de todos/as los/as ciudadanos/as en la vida política, económica, cultural y social de Asturias. También cabe mencionar con carácter general dentro de esa idea de gobernanza pública expuesta en el marco teórico la Ley 8/2018, de 14 de septiembre, de Transparencia, Buen Gobierno y Grupos de Interés, así como la Estrategia de Gobernanza Pública en tramitación, dentro de cuyos ejes de actuación hay uno específico sobre participación.

En concreto, en materia de participación el Principado de Asturias cuenta ya con un Libro Blanco de participación ciudadana. En esta línea Asturias es una de las partes firmantes de la Carta de Zaragoza para la promoción de la Participación Ciudadana en el ámbito

autonómico, fruto de la Red Autonómica de Participación Ciudadana que se creó en 2015, cuya reunión de 2021 se produjo a cargo del Principado de Asturias, celebrándose presencialmente el 10 de noviembre de 2021 en Langreo.

El Libro Blanco de participación ciudadana de Asturias arranca de la idea ya expuesta del *Memorandum on Transparency and Open Government* de 21 de enero de 2009, del entonces Presidente de los Estados Unidos, Obama, respecto a la transparencia, la participación y la colaboración, y pone el objetivo en la necesidad de generar una confianza basada en la honestidad y la transparencia, convirtiendo a las personas ciudadanas en auditoras de la actividad desempeñada por el Gobierno, incorporando la gobernanza del conocimiento y la inquietud de la ciudadanía en la definición y modelado de las políticas públicas a través de la constante conversación en lo que desempeñan un papel importante las TIC; asimismo en este documento se vincula la colaboración y cooperación con la ciudadanía y resto de interlocutores de la sociedad con el logro de los retos sociales, que conectan directamente con el bienestar y mejora de la calidad de vida de las personas, lo que además en la Estrategia de Gobernanza Pública del Principado de Asturias se enlaza con la prestación de servicios y la eficacia.

El Libro Blanco busca un modelo cuyo objetivo sea la generación de valor público, donde el liderazgo político, la implicación ciudadana, el impulso de las TIC y la innovación juegan un papel crucial, sin olvidar otros aspectos como la necesidad de difusión y sensibilización, también se hace eco de la necesidad de adoptar en todo ello una perspectiva de género y se fija como objetivos recuperar la confianza de la ciudadanía en las instituciones, recobrar el interés de la misma por la actividad pública, involucrarla en la toma de decisiones que le afecta, y lograr una mayor eficiencia y eficacia de la Administración.

En esta dirección la Estrategia de Gobernanza Pública del Principado de Asturias, actualmente en tramitación, supone un paso más en el camino emprendido por el citado documento. La misma responde a esa visión global, incorpora las novedades que desde entonces se han venido produciendo en un tema que, como el de gobierno y Administración abiertos, está en plena evolución y propone medidas concretas para alcanzar los objetivos marcados.

También cabe mencionar el Acuerdo de 25 de enero de 2017, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueban las directrices para la ordenación de la participación ciudadana en el procedimiento de elaboración normativa en el ámbito de la Administración del Principado de Asturias, donde se prevé y regula la consulta participativa previa.

Asturias cuenta además ya con importantes iniciativas e instrumentos en la materia, destacando el portal Asturias Participa o, como se verá al exponer las consultas públicas, el proceso participativo “Plaza Mayor” desarrollado en mayo de 2022.

Además, se ha aprobado el Decreto 52/2021, de 20 de agosto, por el que se regula la organización y el funcionamiento del Foro del Gobierno Abierto del Principado de Asturias,

que es un órgano de asesoramiento y apoyo, creado con el objetivo de impulsar la colaboración, la transparencia, la participación, la rendición de cuentas y la innovación tecnológica. Dicho Foro se constituyó en la reunión del día 30 de junio de 2022.

Desde una perspectiva más amplia y no exclusivamente de participación, aunque sin duda juega un papel destacado, es preciso poner en valor la integración del Principado de Asturias, también en este año 2022, en la organización internacional OGP Local (*Open Government Partnership*).

IV. OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

1. UTILIDADES DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS EN GENERAL.

La participación cumple dos grandes objetivos a los que ya se ha hecho referencia: dotar de mayor legitimidad las decisiones y, a su vez, contribuir a que la toma de estas mejore y, por tanto, a la eficacia a la que se refiere el art. 103 de la Constitución Española, pues solo sabiendo cuáles son las necesidades de las personas destinatarias de esas decisiones podrán dar respuesta a las mismas de forma acertada.

Por tanto, es importante que la participación que se organice vaya encaminada al logro de estas dos finalidades que, a su vez, contribuyen a implicar a la ciudadanía en los asuntos públicos y a recobrar la confianza mutua entre ciudadanos/as y poderes públicos, encaminándose hacia un compromiso común en pro del interés público y el bien común.

Partiendo de esos dos grandes objetivos generales, la participación bien planteada tiene beneficios importantes, entre los que cabe mencionar los siguientes:

- Mejorar la calidad democrática.
- Ayudar a generar confianza en las instituciones y en las personas empleadas públicas.
- Contribuir a una mayor eficacia al alinear la gestión pública con las necesidades de la ciudadanía.
- Permitir que en la toma de las decisiones públicas se aproveche la inteligencia colectiva.
- Contribuir a una mayor implicación de la ciudadanía en los asuntos públicos.
- Favorecer la integración social.
- Ayudar a generar aprendizaje social.
- Promover cambios internos en la Administración.
- Incrementar el apoyo de la ciudadanía a la gestión pública.
- Dar mayor sentido al trabajo del personal de la Administración y valor a la acción pública.
- Mejorar la prestación de los servicios públicos.
- Reforzar la capacidad de la sociedad civil.
- Generar una mejor comprensión de los problemas, preocupaciones, prioridades y soluciones de las decisiones públicas.
- Aumentar el aprendizaje mutuo mediante el intercambio de información, datos y experiencia.
- Garantizar que las decisiones y políticas incorporen conocimientos y habilidades que de otro modo podrían pasarse por alto.

- Reflejar una gama más amplia de preocupaciones y valores en la toma de decisiones.
- Identificar los posibles aspectos controvertidos de un tema desde el principio y ayudar a reunir los diferentes puntos de vista para llegar a un consenso de forma colaborativa.
- Incrementar la transparencia y la rendición de cuentas.

En definitiva, la participación ciudadana beneficia tanto a la ciudadanía, como a la Administración y a su personal, contribuye a cumplir de forma más adecuada la misión que la Administración tiene encomendada y no puede ser vista como un mero trámite que debe ser cumplido, sino, al contrario, como un instrumento útil para todos/as.

2. LAS SIETE VENTAJAS DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN DE CARÁCTER DELIBERATIVO REPRESENTATIVOS.

Si con anterioridad se han expuesto los beneficios que con carácter general conlleva la participación, se trata ahora de ahondar en aquellas utilidades y ventajas que la organización de procesos participativos de carácter deliberativo puede implicar, y dentro de los mismos, especialmente los de carácter representativo, puesto que, como se pone de manifiesto en esta guía, se vienen considerando como los de mayor interés y, a la vez, complejidad e intensidad. Razón por la cual se les presta atención particularizada en la misma.

A este fin, basándose en la evidencia recopilada de la experiencia, así como la investigación teórica en el campo de la democracia deliberativa, hay siete razones clave por las que los procesos deliberativos representativos pueden ayudar a tomar mejores decisiones públicas y aumentar la confianza (OECD, *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. Catching the Deliberative Wave*, 2020).

1. Mejores decisiones públicas, dado que la deliberación da como resultado recomendaciones informadas sobre los problemas, en lugar de opiniones públicas.

Los procesos deliberativos crean los espacios para el aprendizaje, la deliberación y el desarrollo de recomendaciones informadas, que son de mayor utilidad para las personas encargadas de formular políticas y tomar decisiones. También pueden aprovechar el conocimiento y la experiencia vivida de un problema. Si bien los procesos deliberativos no son la única forma de lograr este objetivo, debido al uso de muestras aleatorias a partir de las cuales se realiza una selección representativa, involucran a una amplia muestra representativa de la sociedad, lo que presenta una imagen más holística que la que puede surgir de la participación abierta, en cuanto procesos que se basan en la autoselección.

Por el contrario, en aquellos otros ejercicios de participación pública, como votaciones, asambleas públicas, foros en línea, presupuestos participativos y otros, que no están diseñados para ser representativos, se puede producir el efecto contrario y convertirse en una oportunidad de airear las quejas en lugar de encontrar soluciones o puntos en común.

2. Mayor legitimidad para tomar decisiones difíciles.

En un proceso deliberativo, donde un grupo representativo de personas recibe el tiempo y los recursos para aprender, deliberar con facilitadores capacitados y desarrollar recomendaciones consideradas colectivamente, se crea una mayor legitimidad para tomar decisiones difíciles.

Este tipo de procesos de participación ayudan a quienes toman las decisiones y diseñan las políticas públicas a comprender mejor las prioridades públicas y los valores y razones que están detrás de ellas, y a identificar dónde es factible y dónde no el consenso. La evidencia sugiere que son particularmente útiles en situaciones donde existe la necesidad de hallar equilibrio.

3. Mejorar la confianza pública en el gobierno, la Administración y las instituciones democráticas dando a los/as ciudadanos/as un papel efectivo en la toma de decisiones públicas.

Es más probable que las personas confíen en una decisión que ha sido influenciada por la gente común que en una tomada únicamente por el gobierno y/o Administración o a puerta cerrada.

La confianza también funciona de dos maneras. Para que los poderes públicos generen confianza entre la ciudadanía también deben confiar en que esta participe más directamente en la toma de decisiones. También puede demostrar a los/as ciudadanos/as la dificultad de tomar decisiones colectivas y mejorar su sentido de vida democrática colectiva.

4. Fomentar el respeto cívico y empoderar a los/as ciudadanos/as.

Involucrar a las personas ciudadanas en la deliberación activa también puede fortalecer su creencia en que uno puede comprender e influir en los asuntos públicos, al no tratarles como objeto de las decisiones públicas sino como parte de ellas.

5. Contribuir a una gobernanza más inclusiva abriendo la puerta a un grupo de personas mucho más diverso.

La mayoría de los órganos de toma de decisiones públicas no son descriptivamente representativos de la población en general, ni están diseñados para serlo, a pesar del gran esfuerzo por integrar en los últimos años representación ciudadana en ellos, lo que se denomina participación orgánica. Por el contrario, los procesos deliberativos de este tipo, es decir, con selección aleatoria y muestreo estratificado, sirven para incluir colectivos que de otro modo podrían estar excluidos o infrarrepresentados en la toma de decisiones y en la vida pública en general.

6. Fortalecer la integridad y prevenir la corrupción asegurando que los grupos y personas con mayor poder no tengan una influencia indebida en la decisión pública.

Los principios clave de las buenas prácticas deliberativas son que el proceso sea transparente, visible y brinde una oportunidad para que todas las partes interesadas presenten sus posturas a las personas participantes.

En este tipo de procesos las partes interesadas y grupos de interés intervienen, pero no como participantes en la elaboración de propuestas, sino exponiendo sus posturas para que estos tengan una visión global del asunto y puedan deliberar mejor.

Junto a la transparencia, a la participación y a la rendición de cuentas, la ética pública es el cuarto punto clave de la gobernanza pública actual. Ello ha llevado, entre otras cuestiones, a adoptar medidas frente a los denominados “lobbies”, “grupos de interés” o “grupos de presión” (publicación de agendas de quienes ocupan altos cargos, control de las llamadas puertas giratorias, registro de grupos de interés, huella normativa, etc.), a través de este tipo de procesos quienes ejercen influencia en la toma de decisiones son personas ciudadanas elegidas aleatoriamente, e, incluso, se puede llegar a excluir a quienes en el sorteo o “lotería cívica” resultan seleccionados/as y tiene un interés concreto en el asunto.

Para preservar esta independencia y evitar la influencia indebida, las identidades de las personas participantes a menudo se protegen hasta que finaliza el proceso; además, las presentaciones y todas las comunicaciones deben ponerse a disposición del público y a los/as participantes de modo que se les da tiempo suficiente para sopesar la evidencia, deliberar y llegar a un juicio público colectivo.

7. Ayudar a contrarrestar la polarización y la desinformación.

Los estudios que recogen la investigación empírica consideran que las llamadas “cámaras de eco” comunicativas que intensifican la cognición cultural, la reafirmación de la identidad y la polarización no funcionan en condiciones deliberativas, incluso en grupos de partidarios/as de ideas afines (Dryzek, John S. and Jonathan Pickering, *The Politics of the Anthropocene*, Oxford University Press, Oxford, 2019). También hay evidencia que sugiere que la deliberación puede ser una forma efectiva de superar las divisiones entre grupos que históricamente han encontrado su identidad en el rechazo de la del otro (Ugarriza J. and Caluwaerts, D., *Democratic Deliberation In Deeply Divided Societies: From Conflict To Common Ground*, Palgrave Macmillan, New York, 2015).

V. RECOMENDACIONES PARA ALCANZAR EL ÉXITO.

Con independencia de las particularidades propias de cada proceso de participación ciudadana, existen en todos ellos elementos comunes que deben ser tomados en cuenta para procurar que la puesta en marcha de los mismos en cada caso concreto cumpla los objetivos fijados.

A tal fin, se ofrece un decálogo a tener en cuenta a la hora de afrontar la tarea de llevar a cabo procesos participativos efectivos, además de unas sugerencias propias de cada fase, con independencia de que al exponer procesos concretos se establezcan pautas más detalladas y adaptadas a cada uno de ellos.

De este modo, comencemos por:

1. **DECÁLOGO.**

1) **Tener presentes y comunicar los beneficios de la participación.**

Recuérdense los beneficios que los procesos participativos tienen para todas las personas implicadas, no solo para la ciudadanía y las partes interesadas, sino también para la Administración y su personal. Esta idea debe impregnar todo el proceso, todas las partes deben entenderlo e interiorizarlo, pues ello contribuirá a una mayor implicación.

2) **Los procesos participativos no deben ser utilizados para legitimar decisiones previamente adoptadas.**

Téngase en cuenta que uno de los objetivos principales de la participación, además de legitimar en mayor grado las decisiones, es coadyuvar a una mejora de las decisiones públicas, por tanto, si la decisión ya está tomada no tiene sentido organizar un proceso de participación ciudadana. Además, la neutralidad debe regir todo el proceso.

3) **Introducir transversalmente la participación.**

La participación incluye diversos grados de implicación y se puede producir en momentos distintos de la toma de decisiones, sin embargo, es importante introducirla de forma transversal en todo el proceso, así como en los diversos ámbitos competenciales del Principado de Asturias.

En cuanto al momento participativo, se puede hablar con carácter general de cuatro estadios: la entrada en la agenda, la toma de decisiones, la implementación y la evaluación.

4) **Firme compromiso con el proceso de participación a lo largo de todas sus fases.**

Desde el diseño hasta la implementación y posterior evaluación debe existir un firme compromiso con el proceso de participación. Ello implica un adecuado liderazgo, una implicación activa y coordinada de las diferentes áreas y Consejerías implicadas y una incidencia real del proceso en la toma de decisiones.

5) El proceso participativo debe estar presidido por la transparencia y la rendición de cuentas.

Esto implica que todo el proceso sea transparente, que pueda conocerse no solo por los/as participantes, sino por toda la sociedad en qué medida los resultados del proceso han sido o no tomados en cuenta y su porqué. La motivación es fundamental, de ahí la necesidad de una fase de retorno. Resultando importante la publicación, por ejemplo, de un informe final, donde se explique el proceso y sus consecuencias en la toma de decisiones.

6) Poner los medios necesarios para que la participación sea inclusiva, además de garantizar la diversidad de posiciones.

Todo proceso debe velar por la igualdad y no discriminación, así como por una inclusión activa, ello deberá ser tenido en cuenta a la hora de diseñar el proceso, pero, además, es preciso garantizar que se tendrán en cuenta diversas posiciones, el parecer de las diferentes partes interesadas, que se cuenta con variedad de discursos, saberes y sensibilidades presentes en la sociedad respecto a los temas abordados.

Precisamente, como se verá al exponer los procesos deliberativos, esto es crucial para poder adquirir por las personas participantes una visión y comprensión global de la cuestión planteada y debatir con criterio.

7) La información ofrecida a las personas participantes debe ser suficiente, rigurosa, plural, accesible, comprensible y útil.

Para el ejercicio de una ciudadanía responsable es esencial contar con la información adecuada, difícilmente se puede opinar de algo sin conocer las claves esenciales al respecto. Debe además garantizarse que es entendible con relativa facilidad y que se encuentra en formato accesible para todos/as, también para quienes tienen algún tipo de diversidad funcional.

8) Poner el acento en el bien común.

Resulta imprescindible que el proceso participativo tenga por objeto la búsqueda de las mejores soluciones para el bien común, evitando que se convierta en un agregado de intereses individuales, además de propiciar la generación de nuevos puntos de vista y, en aquellos casos que proceda, dependiendo del tipo de proceso, facilitar la adopción de acuerdos.

9) Dejar las reglas del juego muy claras y gestionar las expectativas de todas las personas implicadas.

Para evitar el fracaso y la frustración es imprescindible que las reglas del juego queden claras desde el principio para todos/as, entre otras, cuál es el grado de compromiso respecto al impacto del resultado del proceso participativo en la toma de decisión.

También es crucial que entre esas reglas del juego se incluya información suficiente y adecuada sobre las limitaciones competenciales, económicas, técnicas, legales o, de otro tipo, que condicionarán la decisión final.

10) Elegir y adaptar cada proceso al supuesto concreto.

Existen muy diversos tipos de procesos participativos, así como técnicas, herramientas e instrumentos a emplear en la participación, elegir cuál es el más adecuado en función de los objetivos a alcanzar, los medios y recursos disponibles, el tiempo del que se disponga, etc., es la base de un buen resultado, pero, además, una vez que se ha optado por un tipo de proceso concreto es necesario adaptarlo al contexto específico en que se va a desarrollar, de ahí, que sea importante contar también con un diagnóstico de situación que facilite esa toma de decisiones.

2. SIETE FASES ESENCIALES.

Procede ahora ofrecer recomendaciones específicas a tener en cuenta en cada una de las fases de todo proceso participativo.

Para ello es necesario partir, en primer lugar, de una breve descripción de las fases esenciales que deben seguirse en todo proceso de participación ciudadana y que, a su vez, se desarrollan en otras más concretas.

Todo proceso participativo debe estructurarse, como mínimo, en:



A) Preparación y elección del proceso participativo más adecuado.

En primer lugar, con anterioridad a poner en marcha cualquier proceso participativo es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones previas que nos ayudarán a elegir cuál

de los diversos tipos de procesos de participación ciudadana es el más adecuado a los fines que perseguimos, es decir, en primer lugar, se debe reflexionar respecto a varias preguntas para conocer el contexto en el que se desarrollará la participación.

Una cuestión primordial es conocer el marco en el que se va a adoptar la decisión pública, programa, norma, de que se trate, el cual en gran medida ayudará a buscar la mejor opción.

También es necesario plantearse ¿qué es lo que se quiere conseguir con el proceso participativo?, si se busca una deliberación para llegar a tomar decisiones consensuadas sobre el asunto, si se limitará a la recogida de opiniones, si en lugar de deliberación basta con una consulta, ¿de qué medios se dispone?, ¿cuánto tiempo se tiene para llevar a cabo el proceso participativo?, ¿se trata de un tema controvertido en el que existen diversas posiciones y se puede generar un debate social al respecto?, el tema ¿puede requerir la integración de discursos y conocimientos que permitan tomar mejores decisiones?, ¿es importante generar deliberación e inteligencia colectiva en torno al asunto?, ¿es conveniente buscar apoyo sobre la cuestión por parte de la ciudadanía y agentes sociales?, etc.

El contexto, así como la respuesta a todas estas preguntas ayudará a determinar en primer lugar si es necesario y/o conveniente en ese contexto y por el propio tema a tratar plantear un proceso participativo, evidentemente, salvo que sea por diversas razones obligatorio; además despejará la duda respecto a qué tipo de proceso poner en marcha y, en definitiva, servirá para dar satisfacción a las tres primeras preguntas clave: ¿qué?, ¿por qué? y ¿para qué?, fijando ya con claridad cuál va ser el tema a trabajar y cuáles son los objetivos perseguidos a través del proceso participativo en cuestión.

¿Qué?

Principalmente habrá que establecer qué tema, cuestión, problema, normativa, programa, plan o planteamiento se someterá a participación.

¿Por qué?

Debemos conocer las razones por las que se quiere emprender el camino de la participación en el caso concreto, si, por ejemplo, se busca la producción de soluciones innovadoras, si se persigue un mayor consenso sobre un tema controvertido, si se quiere conocer la opinión de la sociedad sobre una materia concreta, si se anhela una mejor toma de decisiones incorporando la inteligencia colectiva, si lo que se quiere es el apoyo ciudadano en un tema delicado, etc.

¿Para qué?

Fijar los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso consultivo. Es necesario identificar qué elementos implicarán a la ciudadanía y en qué medida serán positivos para ella, así como los beneficios, causas y efectos que se desprenderán durante su participación y tras el proceso, teniendo presentes también posibles perjuicios o riesgos.

B) Diseño.

Una vez que se ha elegido, en atención al contexto, objetivos, medios, tiempo, etc., qué tipo de proceso de participación es más adecuado, es necesario diseñarlo de forma adaptada a las circunstancias concretas, es decir, llega el momento de planificar, de responder a *¿cómo va ser el proceso?*, *¿qué se necesita?*, *¿quiénes van a participar?*, *¿cuándo y durante cuánto tiempo?*, *¿cuánto?* y *¿dónde?*

¿Quiénes?

En primer lugar, es preciso determinar el público que participará, dado que existen procesos que estarán abiertos a toda la sociedad, mientras que otros se refieren a colectivos concretos, lo que dependerá tanto del tipo de proceso como del tema.

En un segundo momento es necesario concretar los agentes participantes, de uno u otro modo, la necesidad del equilibrio de discursos, de edad, geográfico, entre hombres y mujeres, la representatividad, etc. Así, por ejemplo, los grupos de interés y expertos/as en la mayor parte de casos colaborarán en el desarrollo del proceso, pero no en calidad de participantes, sino de partes interesadas exponiendo su postura.

Es interesante aquí contar con técnicas como los mapas sociales, que facilitarán la misión de seleccionar y/o elegir a quiénes van a participar. Se trata de un instrumento básico de la investigación social, utilizado para reconocer los principales actores sociales implicados en el tema, que aporta información relativa a los potenciales conflictos o tipología de relaciones entre los actores, en definitiva, un instrumento que presenta una panorámica de lo que está pasando en el momento en relación con un tema concreto, que puede ser útil en diferentes momentos del proceso de participación, así, especialmente, para definir *¿quiénes?* han de estar implicados en el proceso de participación. Un ejemplo de cómo cartografiar la sociedad puede encontrarse en la página de la Direction interministérielle de la transformation publique del Gobierno francés (<https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/gouvernement-ouvert-un-kit-pour-cartographier-la-societe-civile>).

Es muy importante asegurarse de que la participación sea inclusiva y garantice la diversidad y pluralidad de discursos, conocimientos y sensibilidades sobre el tema. Y de forma especial han de establecerse las garantías necesarias para que la participación sea ejercida en igualdad de condiciones entre mujeres y hombres, incorporando la perspectiva de género de forma transversal en el proceso de participación.

¿Cuándo y durante cuánto tiempo?

Resulta esencial también elaborar un cronograma para la realización del proceso participativo, teniendo en cuenta que la duración del mismo dependerá de las fases que se incorporen. Aunque pueda haber incidencias o contar incluso con cierto grado de flexibilidad, es importante prever fechas de inicio y fin aproximadas.

¿Cuánto?

También es necesario determinar desde el principio con claridad cuál será el alcance del proceso en la toma de decisiones, es decir, el peso que tendrá, evitando generar falsas expectativas a la ciudadanía.

¿Dónde?

Se ha de fijar el alcance territorial y social estimado del proceso y, a nivel mucho más concreto, tomar en consideración los emplazamientos donde se realizará, teniendo en cuenta las necesidades y circunstancias de los diferentes sectores sociales participantes, con particular atención a posibles necesidades especiales de accesibilidad.

¿Cómo?

Un diseño y planificación adecuados supone tener claros los medios, materiales, físicos, informáticos y/o tecnológicos, personales, así como la metodología, las fases, y, sobre todo, las reglas del juego deben ser claras, estar bien definidas, ser explicadas y asegurarse de que se comprenden.

Además, para diseñar el proceso es preciso responder a interrogantes como:

- ¿Qué fases tendrá el proceso participativo? Normalmente tendrá las fases aquí indicadas, y, en todo caso, la fase de diagnóstico y las propuestas, además del retorno y la evaluación.
- ¿Qué tipo de sesiones se llevarán a cabo? Mesas, debates, jornadas de presentación, etc.
- ¿Cuántas reuniones, en su caso, se convocarán?
- ¿Qué papel tendrá el soporte virtual en el proceso de participación? Y, en su caso ¿cómo evitar los riesgos de la brecha digital en su triple dimensión?
- ¿Cómo hacer las convocatorias? ¿con qué antelación? ¿Se enviará un recordatorio? ¿Habrá un espacio web específico para el proceso? ¿Qué material informativo se empleará y cómo elaborarlo?
- ¿Cómo se integrará la perspectiva de género en el proceso de participación?
- ¿Qué tipo de espacios se utilizarán?
- ¿Durante cuánto tiempo se va a extender el proceso? etc.

C) Comunicación.

Una vez que se ha definido con detalle el proceso de participación y el marco o contexto en que se va a desarrollar, es imprescindible comunicar su existencia y desarrollo a todos los agentes implicados y a la ciudadanía en general.

En esta fase se ha de dar a conocer a la ciudadanía el proceso, por ejemplo, mediante su publicación en el Boletín Oficial del Principado de Asturias, en el portal Asturias Participa,

en la web que sea creada, en su caso, para el proceso, o por cualquier otro canal que se considere relevante, como redes sociales, medios de comunicación (prensa, radio, televisión, etc.) para alcanzar la mayor difusión posible.

D) Implementación del proceso participativo.

En el desarrollo del proceso participativo es importante seguir las pautas fijadas en el diseño y planificación del mismo, si bien debe ser posible introducir cierto margen de flexibilidad para incorporar los cambios o modificaciones que resulten necesarios, por ejemplo, quizás sea preciso convocar alguna reunión más, o contar con alguna persona experta adicional. Sin embargo, las reglas del juego deben ser respetadas o, de lo contrario, se perderá la credibilidad en el proceso.

Se debe ofrecer suficiente información a los/as participantes, una información adecuada, clara, rigurosa, veraz, accesible en formato y lenguaje y adaptada a los perfiles de los/as participantes. También se les deben explicar con claridad los objetivos del proceso de participación, su implicación y papel y poner en valor su colaboración.

Es necesario comprender a las personas participantes y partes interesadas, conseguir generar un ambiente adecuado para el debate y deliberación en caso de tratarse de un proceso de este tipo y procurar motivarles para que se involucren, es preciso empoderar a quienes participan. También es crucial proteger su privacidad.

Se debe favorecer la diversidad de puntos de vista y mantener la neutralidad, así como dinamizar de forma adecuada el proceso.

En el caso de los procesos deliberativos es imprescindible lograr un diálogo de calidad, explicar de qué se quiere hablar y de qué no, propiciar el diálogo y escuchar lo que se expresa. Para todo ello debe buscarse la claridad, la honestidad y la empatía.

E) Impacto y retorno.

Si en la fase anterior hay que explicar y escuchar, resulta necesario ahora responder. Es muy importante mantener circuitos de retroalimentación receptivos y responsables e informar de manera transparente sobre los resultados y el desempeño de la participación.

Debe recordarse la importancia del compromiso, así como del grado de impacto que la participación ciudadana tendrá en la toma de decisiones, y que debe quedar claro desde el principio. También por ello, en el caso de no ser aceptadas las propuestas que puedan resultar del proceso de participación deben explicarse las razones. Participar en un proceso de este tipo no significa que se haga finalmente lo que se proponga en el mismo, pero sí que se tendrá en cuenta y se motivará la decisión última.

Tras recibir y recoger los resultados del proceso de participación es momento de responder, que es el compromiso mínimo que debe asumirse, una respuesta que compete a quien tiene la facultad de decisión y que se producirá tras valorar y analizar los resultados del proceso.

Esta respuesta ha de cumplir con tres objetivos, en primer lugar, demostrar que se ha escuchado y tomado nota, en segundo término, hacer visible el impacto sobre la decisión y, finalmente, adoptar formalmente la decisión objeto del proceso de participación, cuyas razones deben estar suficientemente justificadas.

Ténganse en cuenta varias cuestiones con las que conviene tener cuidado, en primer lugar, con el respeto de las reglas de juego, entre las que se encuentra el grado de compromiso para con el proceso de participación y sus resultados; en segundo término, que se está ante el equilibrio entre el ejercicio de la competencia por su titular y, en particular, la democracia representativa, y, de otro, el complemento a través de la democracia deliberativa o, en su caso, participativa, según el tipo de proceso de que se trate. De tal modo, que ni cabe una delegación absoluta de la competencia por quien ha sido elegido/a —a través de las elecciones— como representante de la sociedad, ni tampoco ello puede impedir que la participación produzca impacto alguno, o de otro modo carecerá de sentido y contribuirá a la decepción y recelo en lugar de a recobrar y afianzar la confianza en las instituciones.

Otra cuestión relevante es la transparencia de la influencia real del proceso, de tal modo que las personas participantes deben recibir información clara, detallada y argumentada sobre el impacto de los resultados de la participación en la decisión final, así como la forma, en su caso, de integrarlos en la misma. Información que es importante también ofrecer a la sociedad en general.

F) Ejecución.

La participación ciudadana no concluye con la toma de la decisión, la aprobación de la norma, el plan, programa, etc., sino que debe extenderse durante su desarrollo, tanto a la ejecución como a la evaluación.

Para ello es conveniente informar de forma transparente, comprensible, rigurosa y eficaz, periódicamente a las personas que participan sobre la ejecución de la medida, a cuyos efectos es oportuno prever algún tipo de instrumento que permita este seguimiento de la ejecución.

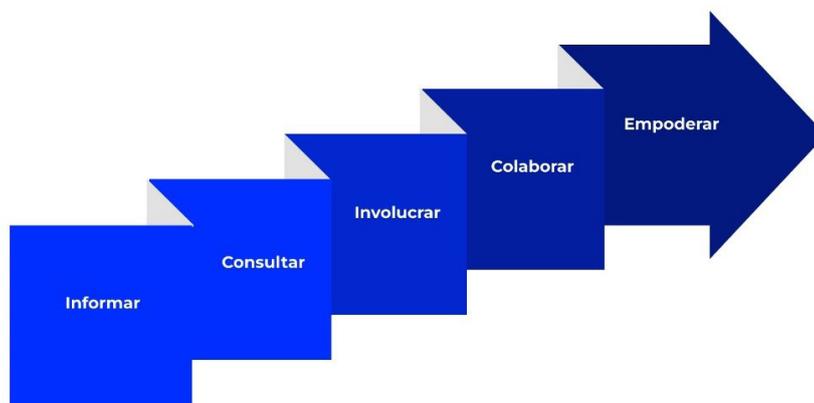
G) Evaluación.

Finalmente, la evaluación del proceso participativo es crucial, solo de este modo se podrá comprobar el grado de éxito y satisfacción y, en consecuencia, contribuir a la mejora constante. También debe incluirse la participación en esa evaluación, en la que debe poder constatarse el grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente previstos, así como el impacto que el proceso ha tenido, además de qué aspectos han quedado sin resolver y qué habría que cambiar para mejorar.

VI. GRADOS DE PARTICIPACIÓN Y TIPOS DE PROCESOS PARTICIPATIVOS.

Del mismo modo que no existe unanimidad en cuanto a la definición misma de la participación ciudadana, también hay múltiples clasificaciones de la misma, aquí se ofrece una que atiende al grado de implicación de la ciudadanía, con la finalidad de tener en cuenta lo que se busca cuando se pone en marcha un proceso de participación ciudadana, facilitando en cierto modo también la elección entre los diversos tipos de procesos participativos que serán expuestos, además de contribuir a comprender mejor el funcionamiento mismo de la participación.

Así, se pueden indicar 5 grados en los que progresivamente la participación se incrementa:



1. INFORMAR.

El estadio más básico de la participación es la información, que es una forma unidireccional de comunicación que lleva a cabo la Administración para proporcionar información a la ciudadanía.

El objetivo es proporcionar al público información equilibrada y objetiva para ayudarles a comprender el problema, las alternativas, las oportunidades y/o soluciones.

Ejemplos de este tipo de participación son las jornadas de puertas abiertas, sitios webs, envíos por correo, redes sociales, etc. A este respecto, recuérdese que el portal de transparencia del Principado de Asturias está muy bien valorado entre todas las páginas de las Administraciones públicas en la evaluación realizada por el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno de España.

2. CONSULTAR.

Las personas integrantes de la sociedad están informadas y pueden opinar sobre las opciones proporcionadas, pero tienen poca o ninguna participación en el desarrollo de soluciones.

Sirve para obtener del público comentarios sobre el análisis de alternativas y/o decisiones.

Algunos ejemplos son las encuestas, reuniones públicas, grupos focales o de discusión, comentarios públicos, grandes consultas públicas, consultas en línea, espacios ciudadanos, etc.

3. INVOLUCRAR.

Permite un mayor debate con la sociedad en cuanto a las alternativas. Supone trabajar directamente con el público durante todo el proceso para garantizar que las preocupaciones y aspiraciones públicas se comprendan y se consideren. De tal manera que el compromiso de la Administración es trabajar con la ciudadanía para garantizar que sus inquietudes y aspiraciones sean reflejadas en las alternativas y desarrollo, así como proporcionar retroalimentación sobre cómo ha influido la opinión de la sociedad en la decisión.

Aquí se encuentran los procesos deliberativos de participación, como las encuestas deliberativas, las conferencias ciudadanas, o, muy especialmente, los paneles ciudadanos o las asambleas ciudadanas, a las que se prestará una especial atención.

4. COLABORAR.

Hace hincapié en la asociación entre las personas integrantes de la comunidad y la Administración, donde se delega un nivel de control de la toma de decisiones a la comunidad involucrada. El objetivo es asociarse con la ciudadanía en cada aspecto de la decisión, incluido el desarrollo de alternativas y la identificación de la solución preferida. En definitiva, la innovación a través de la inteligencia colectiva.

Algunos ejemplos se encuentran en la denominada co-creación a través de instrumentos como los talleres de apertura (*ateliers d'ouverture*) en Francia o los *Insights-Consulting processes* en Alemania, los laboratorios democráticos, etc.

5. EMPODERAR.

Implica poner la decisión final en manos del público. Supone el compromiso de implementar lo que decida la sociedad. Se produce en aquellos casos en que, por ejemplo, la decisión final se somete a votación.

Se encuentran en este supuesto los referéndums, la denominada democracia directa, etc.

No obstante, muchos de los procesos participativos encajan o responden a más de uno de los grados de participación, de igual modo que las muy diversas técnicas, herramientas e instrumentos que pueden ser empleados en la participación son susceptibles de usarse en diferentes procesos de participación.

VII. PROCESOS DE DELIBERACIÓN PARTICIPATIVA.

1. ¿CUÁNDO Y PARA QUÉ?

Teniendo en cuenta la relevancia que en los últimos tiempos ha adquirido la denominada democracia deliberativa y, en concreto, los procesos participativos de este tipo, se prestará una especial atención a ellos en este documento, deteniéndose en los diversos pasos a seguir y cuestiones a considerar para su organización.

Y dentro de ellos merecen a su vez una atención particular las denominadas “Asambleas ciudadanas”, tanto por su mayor complejidad como por ser en cierto modo el supuesto más emblemático de la democracia deliberativa, además de haberse extendido de forma considerable en la práctica actual.

Los procesos deliberativos se entienden mejor como procesos de aprendizaje que trabajan para encontrar un terreno común a medida que las personas participantes avanzan desde el establecimiento de los primeros principios hasta la determinación de prioridades y, en último término, para proponer recomendaciones.

Además, reclutar a ciudadanos/as para que participen en la toma de decisiones públicas, en el desarrollo de políticas públicas, es un paso importante para fortalecer la confianza pública en el Gobierno y la Administración, a la vez que se mejoran los resultados. Los procesos deliberativos pueden ayudar a fortalecer la calidad democrática y a la preparación de los/as ciudadanos/as para desempeñar un papel más activo en la vida pública de su comunidad.

De este modo, los procesos deliberativos adecuadamente formulados se basan en las experiencias personales de quienes participan y, a la vez, aprovechan la capacidad de todas las personas para aprender y razonar en nombre de los demás.

A la hora de decidir poner en marcha un proceso participativo y qué tipo dentro de los existentes, es preciso tener en cuenta sus diferencias y, en concreto, las que se dan entre los procesos deliberativos y las consultas públicas.

Así, el objetivo de los procesos consultivos es permitir que los/as responsables de la toma de decisiones escuchen directamente a las personas a las que representan o a individuos, grupos y organizaciones específicos que puedan verse afectados por sus decisiones. Sin embargo, la deliberación es diferente, dado que su objetivo es determinar lo que un grupo de personas puede aceptar, en lugar de que lo les gustaría o desearían como individuos. Este proceso produce un conjunto de recomendaciones bien informadas que pueden formar la base de futuras decisiones públicas, en lugar de generar una lista de opiniones *top-of-mind*.

Por ello, lo normal es utilizar procesos deliberativos cuando se deben afrontar temas complejos o controvertidos y se quiere encomendar a un grupo de representantes de la ciudadanía la tarea de sopesar diferentes factores, ejercer buen juicio y proponer una solución.

Precisamente en tiempos de cambios complejos como los actuales, las instituciones democráticas y de gobernabilidad necesitan complementos y apoyos, siendo los procesos deliberativos representativos una parte de un panorama más amplio del cambio sistémico que se está produciendo. Y es que cuando se llevan a cabo de manera efectiva, pueden permitir que los/as responsables de la formulación de políticas tomen decisiones difíciles sobre los problemas más desafiantes y mejoren la confianza entre los/as ciudadanos/as y las instituciones.

Los procesos deliberativos representativos, como las Asambleas Ciudadanas, los Paneles ciudadanos, los Jurados Ciudadanos (existen diversas denominaciones con ciertas variantes) brindan una oportunidad para hallar mejores soluciones, ya que aprovechan la inteligencia colectiva y la diversidad cognitiva de un grupo. La evidencia sugiere que las personas razonan de manera más efectiva a través de interacciones sociales, particularmente con aquellas que aportan perspectivas diferentes, lo que ayuda a las personas a justificar sus creencias y comportamiento ante los/as demás, convencerlos/as defendiendo argumentos y evaluar las posiciones que otros hacen (Mercier, H. and Sperber, D., *The Enigma of Reason*, Harvard, University Press, 2019).

De otro lado, este tipo de procesos también pueden contribuir a generar apoyo para las decisiones públicas por parte de la sociedad en general, ya que es más probable que las personas confíen en una decisión informada por personas comunes. Además, los procesos deliberativos ayudan a aumentar el nivel de conocimiento de los/as participantes sobre los problemas, desarrollan la capacidad cívica y la eficacia.

Dentro de los procesos deliberativos de participación destacan los de carácter representativo, es decir, aquellos en los que los/as participantes son un grupo representativo de la sociedad, respecto a los cuales la OCDE ha desarrollado varios estudios comparativos, analizando multitud de supuestos que se han llevado a la práctica y sistematizando los diversos modelos. Una clasificación de los mismos a la que se hará referencia en el epígrafe siguiente.

Todo lo dicho ha llevado a entender que los procesos deliberativos y, particularmente, los representativos, funcionan bien cuando se trata de someter a deliberación dilemas impulsados por valores, puesto que los procesos deliberativos representativos que están diseñados de manera que fomentan la escucha activa, el pensamiento crítico y el respeto entre los/as participantes, crean un entorno en el que la discusión de cuestiones éticas difíciles que no tienen soluciones evidentes o “correctas” puede ocurrir de manera civilizada y puede permitir que los/as participantes encuentren puntos en común.

También para casos de problemas complejos que requieren equilibrios, dado que los procesos deliberativos representativos están diseñados para proporcionar a las personas participantes tiempo para aprender, reflexionar y deliberar, así como acceso a una amplia gama de evidencias y experiencia de empleados/as públicos/as, académicos/as, grupos de expertos/as y grupos de interés, empresas y otras partes interesadas. Estas características de diseño permiten a los/as ciudadanos/as lidiar con la complejidad de la toma de

decisiones y considerar los problemas dentro de sus limitaciones legales, reglamentarias y/o presupuestarias.

El tercer tipo de cuestiones para las que se entiende que los procesos deliberativos representativos son especialmente interesantes son aquellas a largo plazo, que van más allá de los incentivos a corto de los ciclos electorales. Así, hay decisiones difíciles de tomar, ya que sus beneficios a menudo solo se obtienen en un largo periodo, mientras que los costos en que se incurren se producen en un lapso de tiempo corto. Los procesos deliberativos ayudan a justificar la acción y el gasto en tales temas, ya que están diseñados de manera que incentivan a los/as participantes a actuar en interés del bien público.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que los procesos deliberativos no son idóneos para todos los supuestos, no abordan todos los problemas democráticos y de gobernabilidad existentes. Las sociedades democráticas se enfrentan a un amplio conjunto de desafíos, que requieren diferentes métodos de resolución o participación. Así, por ejemplo, los procesos deliberativos no son adecuados para decisiones urgentes, problemas en las últimas etapas de la toma de decisiones donde las posibles soluciones son limitadas o para resolver cuestiones binarias. El acierto en la inclusión de la participación requiere el uso de diferentes mecanismos para diferentes propósitos, aprovechando así sus fortalezas y evitando sus debilidades.

2. MODELOS DE PROCESOS DELIBERATIVOS REPRESENTATIVOS.

Dentro de los procesos deliberativos representativos existe, a su vez, una gran tipología y se pueden encontrar multitud de ejemplos que se han llevado a la práctica. Sobre la base de esos numerosos modelos de procesos deliberativos representativos que se han desarrollado, probado e implementado en todo el mundo, la OCDE propone la siguiente clasificación en cuatro tipos, siguiendo el criterio de la finalidad perseguida con ellos.

MODELOS DE PROCESOS DELIBERATIVOS REPRESENTATIVOS (OCDE)

RECOMENDACIONES CIUDADANAS INFORMADAS 1. Asamblea ciudadana 2. Jurado/Panel ciudadano 3. Conferencia de consenso 4. Unidad de planificación	OPINIÓN CIUDADANA 5. G10000 6. Consejo ciudadano 7. Diálogos con los/as ciudadanos/as 8. Encuesta deliberativa/sondeo 9. Puntos de vista
EVALUACIÓN CIUDADANA INFORMADA 10. Revisión de la iniciativa ciudadana	ÓRGANOS DELIBERATIVOS PERMANENTES 11. Modelo Ostbelgien 12. Observatorio de la Ciudad

Modelo 1. Recomendaciones ciudadanas informadas.

Estos procesos requieren de una mayor duración para que los/as ciudadanos/as dispongan del tiempo y los recursos adecuados para desarrollar recomendaciones colectivas consideradas y detalladas. Son particularmente útiles para problemas públicos complejos o que implican muchos equilibrios.

Entre ellos se vienen incluyendo a las Asambleas Ciudadanas, los Jurados o Paneles Ciudadanos, las Conferencias de Consenso y las Unidades de Planificación.

Modelo 2. Opinión ciudadana.

Estos procesos requieren menos tiempo que los de la primera categoría, pero respetan los principios de representatividad y deliberación, para proporcionar a quienes han de tomar decisiones opiniones ciudadanas más ponderadas sobre un tema. Debido a las limitaciones de tiempo, sus resultados son menos detallados que los de los procesos diseñados para recomendaciones ciudadanas informadas.

Dentro de esta categoría se incluyen, entre otros, cuatro tipos de procesos deliberativos representativos, como el G1000, las Encuestas Deliberativas, los Consejos Ciudadanos, los Diálogos con los/as Ciudadanos/as o los Puntos de Vista.

Modelo 3. Evaluación ciudadana informada de medidas sometidas a votación.

Este proceso permite que un grupo representativo de ciudadanos/as identifique los argumentos a favor y en contra de un tema que se someterá a votación, antes de la cual dicha evaluación será distribuida a las personas votantes.

Es el caso de la Revisión de la Iniciativa Ciudadana puesta en práctica principalmente en Estados Unidos, pero también en Finlandia y Suiza.

Modelo 4. Órganos deliberativos representativos permanentes.

Este modelo de participación deliberativa institucionalizada permite que la deliberación ciudadana representativa informe la toma de decisiones públicas de manera continua.

Entre los tipos concretos, se encuentra el modelo Ostbelgien en Bélgica y el Observatorio de la Ciudad en el Ayuntamiento de Madrid.

VIII. ¿CÓMO DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA ASAMBLEA CIUDADANA?

Dentro del primer tipo de la clasificación expuesta anteriormente, es decir, las recomendaciones ciudadanas informadas, se encuentran las Asambleas Ciudadanas, que son consideradas como el modelo más robusto y elaborado de procesos deliberativos representativos (Escobar, O. and Elstub, S., “Forms of Mini-publics”, newDemocracy Foundation Research and Development Note, 8 may 2017, https://newdemocracy.com.au/wp-content/uploads/2017/05/docs_researchnotes_2017_May_nDF_RN_20170508_FormsOfMiniPublics.pdf). Se introdujo por primera vez en Canadá a principios de siglo, si bien se ha extendido por muchos países, por ejemplo, cabe destacar Irlanda.

Por esta razón a continuación esta guía ofrece las pautas más destacadas para poder llevar a cabo una Asamblea Ciudadana, así como las cuestiones que han de ser tenidas en cuenta para su diseño e implementación.

1. ¿CUÁNDO CONVOCAR UNA ASAMBLEA CIUDADANA?

En primer lugar, se debe tener claro en qué casos puede resultar útil, así como las circunstancias esenciales que deben darse. A tales efectos es preciso considerar, al menos, cuatro cuestiones básicas.

- A) La primera se refiere al tema a someter a deliberación, que debe tratarse preferentemente de una decisión difícil de adoptar, respecto de la cual no se haya producido ya un debate público que se haya enquistado, una cuestión en relación a la cual no se tenga ya la decisión tomada, se esté abierto a soluciones, un problema que se esté dispuesto a compartir públicamente sin ofrecer una solución propia, respecto del cual se desea contar con el apoyo informado y que cuente con diversas aristas y posturas que deban ser analizadas.
- B) Es necesario contar con tiempo suficiente, entre unos 5 o 6 meses. Si no se dispone del tiempo necesario no podrá desarrollarse este tipo de proceso de participación.
- C) También resulta imprescindible contar con los medios necesarios, tanto económicos como en cuanto al respaldo de las diversas áreas implicadas.
- D) Creer en que un grupo de personas representativas de la comunidad es capaz de informarse, debatir y proponer soluciones razonadas y razonables. Y estar dispuesto a responder a cualquier propuesta. No significa que la decisión quede en manos del grupo, pero sí que debe responderse a sus recomendaciones. El papel de los/as participantes no es decidir, sino opinar, debatir y ayudar a tomar la decisión. En definitiva, de lo que se trata es de que estudien el tema con cierta profundidad y consideren las soluciones más beneficiosas desde el punto de vista del bien común. También se pueden poner límites, por ejemplo, económicos o jurídicos.

2. CONDICIONES ESENCIALES.

Para alcanzar el éxito es necesario que se den una serie de presupuestos básicos y partir de la idea de que el grupo es capaz de tomar buenas decisiones con la información adecuada. Para ganar la confianza de la ciudadanía es imprescindible también confiar en ella.

Esos presupuestos básicos son:

- A) Fijar el objetivo como una tarea clara y vinculada al problema público definido. Se ha de formular de manera neutral y con lenguaje sencillo.
- B) Transparencia del proceso. Los materiales, información, las recomendaciones, etc., deben ser públicas.
- C) El grupo ha de ser representativo, debe ser un microcosmos de la sociedad en general. Lo que se logra a través de un sorteo aleatorio con estratificación por edad, género, ubicación geográfica, etc. Se trata de que la ciudadanía vea que personas como ellos/as están influyendo en las decisiones públicas.
- D) Los/as participantes deben tener acceso a información suficiente y adecuada, a una gama amplia de pruebas y conocimientos, tener la posibilidad de escuchar y hacer preguntas. Debe garantizarse la posibilidad de presentar todas las perspectivas.
- E) Deben darse unas buenas condiciones para la deliberación, los/as participantes deben poder encontrar un terreno común para avalar sus recomendaciones.
- F) Contar con el tiempo adecuado para que quienes participan aprendan, sopesen la evidencia y puedan desarrollar recomendaciones informadas.
- G) Es imprescindible la integridad, a través de la independencia del equipo.
- H) Debe respetarse la privacidad de las personas participantes, pudiendo hacerse pública su identidad, previo consentimiento y una vez finalizado el proceso.
- I) Debe producirse influencia en las decisiones públicas, cuanto menos comprometerse a responder y monitorear la implementación.
- J) Resulta crucial hacer una evaluación, tanto por parte de las personas participantes (anónima), como interna por parte del equipo para analizar qué se ha logrado y cómo mejorar, así como, en determinados supuestos una evaluación independiente. También deben ser evaluados los resultados y el impacto de las recomendaciones implementadas.

3. PASOS A SEGUIR PARA DESARROLLAR UNA ASAMBLEA CIUDADANA.

Paso 1. Plantear de forma adecuada el problema o pregunta.

Una vez que se tiene el tema decidido siguiendo los criterios antes mencionados, resulta importante redactar de forma oportuna la pregunta, procurando que sea lo suficientemente abierta como para poder debatir y permitir que surjan respuestas creativas, pero no en un grado de exceso tal que provoque que el debate se pierda en temas irrelevantes.

También es adecuado tener en cuenta los límites que, en su caso, se van a establecer, por ejemplo, en cuanto al aspecto económico. Así, no es lo mismo preguntar sobre los servicios públicos que se desea tener, que plantear qué servicios o cómo pueden prestarse los mismos con un determinado presupuesto.

Otro tipo de restricciones importantes son las que se refieren a los aspectos legales, evidentemente las propuestas deben ser viables, no solo económicamente, sino también desde la perspectiva jurídica.

Paso 2. Seleccionar a los/as participantes.

En primer lugar, es preciso determinar el tamaño del grupo. A este respecto, y aunque existen diversas opiniones y opciones, parece razonable que el grupo esté compuesto por un número entre 30/45 personas, que deberán ser elegidas mediante selección aleatoria estratificada, que en algunos casos se conoce como “Lotería cívica” (en cuanto a cómo proceder a llevarla a cabo, véase, por ejemplo, la guía elaborada por MASSLBP, *How to commission a Citizens’ Assembly or Reference Panel. Advice for public agencies procuring long-form, deliberative processes*, Toronto, March 2019, <https://static1.squarespace.com/static/6005ceb747a6a51d636af58d/t/6010cfb3b2c8623eb1c6d885/1611714483520/referencepanelguide.pdf>). Los filtros básicos son edad, género, ubicación geográfica, así como en su caso otros elementos que permitan buscar la coincidencia descriptiva de la población, por ejemplo, nivel educativo, tipo de trabajo, etc. Y también debe tenerse en cuenta la escala, en cuanto en su caso las diferencias entre el ámbito urbano y el rural.

A tal fin se deben enviar las invitaciones, evidentemente a un número elevado de ciudadanos/as, teniendo en cuenta que la tasa de respuesta es muy baja. En la invitación, que debe estar redactada con lenguaje sencillo, debe explicarse de forma adecuada de qué se trata, cómo va a influir, las condiciones, por ejemplo, en cuanto a los pagos o reembolsos, si se va a proporcionar apoyo para la conciliación, el calendario previsto, así como la petición de que se abstengan quienes tengan un interés particular en el asunto a tratar, etc.

Aunque es más costoso es preferible el envío físico, al ser más fácil su distribución con precisión en los hogares, ser más formal e inclusiva (en el sentido de evitar la brecha digital). Pero también hay otros medios que se pueden emplear, como los digitales y telefónicos.

El siguiente paso es que se registren aquellas personas que habiendo recibido la invitación quieren participar. Para lo cual es más adecuado dar varias vías, no solo en línea, sino también por teléfono o mensaje o, incluso, de forma presencial en las oficinas de asistencia. El sorteo aleatorio se hará entre esas personas que se han inscrito.

Respecto al tema de los reembolsos existe cierta unanimidad entorno a la idea de que son necesarios para que más gente pueda asistir y no se limite a quienes tengan más recursos, pero existen diversas opciones, por ejemplo, apoyo estructural, como cuidado de hijos, reembolso en efectivo o provisión para necesidades básicas, desplazamiento, dependiendo también del tiempo de dedicación, etc. Debe ser suficiente pero no excesivo, para evitar que sea la razón por la que se participe. También sirve para dar importancia al proceso, además la dedicación de tiempo debe ser valorada.

Paso 3. Dar a conocer el proceso a la sociedad: la comunicación es importante.

Es relevante implicar a los medios de comunicación, deben trasladar el proceso a la sociedad, que esta vea que los/as ciudadanos/as como ellos/ellas están influyendo en la decisión. Una campaña de información para concienciar a la ciudadanía de qué es una Asamblea Ciudadana y cómo se puede participar, darle importancia, explicar cómo se va a hacer y anunciar el envío de invitaciones.

Paso 4. Fase de integración: comenzando.

Es importante dar la bienvenida a las personas participantes por parte de quienes toman las decisiones, esto muestra su implicación. También hay que dejar tiempo para las presentaciones y que se conozcan entre ellas.

Se debe explicar con claridad cuál es el problema y qué proceso se utilizará, la hoja de ruta con fechas y el objetivo final, que es bueno que se visualice en la sala en todo momento, las reglas del juego, cómo van a trabajar, etc.

También en esta fase inicial se puede dedicar tiempo a capacitar a los/as participantes en el pensamiento crítico para que examinen la información, explicarles los sesgos para intentar evitar sus limitaciones, etc.

Reflexionar sobre el mandato, debe quedar claro qué tienen que hacer, qué aspectos deben abordar y cuáles no.

Paso 5. Parte de aprendizaje: la información.

Antes de debatir las personas participantes deben informarse sobre el tema objeto de participación, conocer el estado de la cuestión, las diversas perspectivas existentes, en definitiva, los datos necesarios para tomar una decisión informada. De ahí, que la información que se les ofrezca sea fundamental.

Esta información tendrá diferentes formatos, tanto escrito como oral. En primer lugar, se da información general, que sirva para entender el tema, se pueden elaborar folletos informativos o kits de información, que constituyen el material de referencia, y luego información más amplia. Dentro de la información que reciben los/as participantes está también la opinión de la sociedad en general.

De otro lado, está la información recibida de ponentes, que serán personas expertas en el tema y dentro de las cuales se pueden distinguir cuatro tipos:

- A) Oradores/as de la Administración o también denominados/as gubernamentales, que expondrán en primer lugar el problema y la información básica, dando tiempo a preguntas.
- B) Expertos/as en la materia, que deben ser los/as mejores y saber comunicar y hacer entender la cuestión. En este caso recibirán la remuneración oportuna por su trabajo.
- C) Oradores/as designados/as por las partes interesadas y/o grupos de interés, que expondrán diversas perspectivas e intereses en la cuestión. En este caso el orden de intervención puede sortearse para que haya igualdad de oportunidades en la exposición de sus posturas, deberán además disponer del mismo tiempo de intervención y no recibir remuneración por parte de la Administración.
- D) Oradores/as designados/as por las personas participantes, con la finalidad de cubrir las posibles lagunas de información que hay a su juicio. Es importante que los/as participantes puedan solicitar información adicional de quienes creen que es conveniente escuchar, también, por supuesto, pueden requerir información complementaria escrita.

Es importante que después de cada información, escrita u oral, se dé sentido a la misma, que comenten entre ellos/as lo que entienden más importante, lo que les ha hecho cambiar su visión, la información más útil, las dudas que tienen, etc.

En esta fase es importante el papel de las personas facilitadoras, al igual que en la siguiente, que presentarán a los/as ponentes, concederán la palabra, crearán un buen ambiente, procurarán dar credibilidad al proceso, han de hacer pensar, reflexionar y debatir, son quienes conducen las reuniones.

También hay que tener en cuenta la necesidad de que el proceso sea inclusivo y, por tanto, que la información sea accesible, teniendo en cuenta, por ejemplo, la diversidad funcional que puede tener alguna persona participante. Es más, incluso cabe plantearse si dentro de las personas ponentes, de las visiones que deben ser tenidas en cuenta, es preciso contar con la propia de estas personas, así como de ciertos colectivos que por una razón u otra se encuentren en una situación desfavorecida o minoritarias.

Paso 6. Deliberar para generar ideas.

Una vez que las personas participantes están suficientemente informadas, teniendo en cuenta que no se trata de que sean expertos/as, sino que cuenten con la información necesaria para decidir, hay que pasar a la fase de generación de ideas, teniendo presente que lo importante es que quede clara cuál es la intención.

Dado que se trata de hacer recomendaciones razonadas es importante el porqué, más que el cómo, dado que la manera de implementar en su caso las propuestas es una función más propia de quienes deciden.

Para generar ideas hay diversas herramientas (tormenta de ideas, cartillas, rotafolio, etc.), es conveniente empezar de manera amplia, fomentar la disidencia, el debate, presentar ideas contrapuestas, etc., teniendo siempre presente cuál es la última sesión para presentar ideas.

Paso 7. Elaboración de las recomendaciones.

El paso siguiente es priorizar y combinar ideas, tras la generación de las mismas, se trata de ver si hay algunas que son similares y si se pueden agrupar, de cara a la redacción de las recomendaciones.

Para redactar las recomendaciones debe empezarse por ideas básicas e ir completando, hacerlo a través de escritura colaborativa, para lo cual pueden utilizarse plantillas de cara a que se siga la misma estructura, por ejemplo, la recomendación, su justificación y las evidencias que la respaldan. Utilizar lenguaje sencillo y priorizar la claridad.

Por tanto, una vez que se ha producido la fase de generación de ideas, es adecuado hacer una visión de qué es lo que se desea en el tema, profundizar si es necesario en algún aspecto, establecer valores y prioridades fundamentales, recordar las soluciones propuestas y empezar con las recomendaciones preliminares.

Se redactará un primer borrador de recomendaciones que se someterá a los comentarios de la organización, también pueden someterse a opinión de las partes interesadas, expertos/as y público/sociedad en general.

Con las observaciones y comentarios se realiza su análisis y se procede a reescribir las recomendaciones, posteriormente a su revisión y a la reescritura final para correcciones y ajustes.

Y llega la prueba de la súper mayoría. No se debe olvidar que en este proceso se busca llegar a un consenso, a un acuerdo, para cuya consecución se pueden hacer pequeñas correcciones, pero no cambiar el sentido de las propuestas, y proceder a la votación. Puede no lograrse la unanimidad, pero sí debe tener un amplio respaldo, el 80 % es lo óptimo. También puede redactarse un informe de minorías cuando una recomendación no alcanza el respaldo suficiente, pero teniendo en cuenta que dicho informe debe obtener el aval de

al menos por un 10 % de quienes participan. Puede ser útil para que quien tome la decisión conozca en esos casos la opinión de ese porcentaje minoritario que no está de acuerdo.

Y de este modo se llega al documento final de las recomendaciones, en el que es bueno incorporar una breve introducción explicando el proceso, lo que se pedía, cómo se hizo, cómo se llegó al acuerdo, etc.

Es importante recordar que las recomendaciones deben ser escritas por los/as participantes de la Asamblea Ciudadana, cuestión distinta será, en su caso, el informe que sobre el proceso pueda elaborar la propia organización.

Paso 8. Presentación del documento final.

Una vez finalizado el documento debe presentarse lo antes posible a quien decide. A tal fin pueden designarse representantes del grupo, que harán una breve exposición del proceso. Igualmente, puede hacerse en una sesión de cierre en la que se pronuncien unas palabras finales por quien encargó el proceso y es responsable de la decisión final.

También debe presentarse públicamente, es importante que se conozca por la sociedad en general, por ejemplo, poniéndolo a disposición en la web correspondiente, si se ha creado una específica para el proceso, además, en su caso, de en el portal que proceda del Principado de Asturias.

Paso 9. Retorno: impacto de las recomendaciones.

Es importante dar respuesta y cuenta del impacto en la toma de decisiones, además de motivar la decisión, especialmente cuando no se sigan las recomendaciones es preciso hacer públicos los motivos.

Se debe cumplir con el compromiso que se ha adquirido y que se fijó al inicio del proceso, ofrecer una respuesta detallada al informe de recomendaciones. Es preciso también responder con claridad a cada recomendación, especificar cuál es la respuesta, si se ha aceptado y qué pasará. Tal proceder es fundamental para que fluya la confianza.

Paso 10. Implementación de las propuestas.

Es adecuado también implicar a las personas participantes e, incluso, expertos/as, en la implementación de las medidas, que la participación continúe. Sería conveniente reunirse un tiempo después para explicar la ejecución de las medidas, además de dar a conocer lo que se ha hecho a nivel general, por ejemplo, en la web. Igualmente, sería interesante hacerlo a través de un visor que ponga de manifiesto de forma sencilla el grado de cumplimiento, de forma similar a lo que ya hace el Principado de Asturias respecto a los presupuestos autonómicos.

Paso 11. Evaluación del proceso participativo.

Resulta fundamental evaluar el proceso de participación en sí mismo, analizar qué resultados ha tenido, qué cuestiones pueden ser mejoradas, cuál es la opinión de los/as participantes, etc., con la finalidad de ir mejorándolo.

La evaluación de los procesos participativos y, en particular, los deliberativos, es un elemento clave para su éxito. Y es que fortalece la confianza, demuestra el compromiso con la transparencia y la calidad, otorgándole mayor legitimidad, además de ofrecer oportunidades para aprender, al proporcionar evidencias y lecciones sobre lo que salió bien y lo que no. Téngase en cuenta además que el resultado de los procesos está fuertemente condicionado por los contextos en los que se desarrollan.

La evaluación, como ha indicado la OCDE, debe cumplir una serie de requisitos para garantizar su calidad e integridad y, en concreto:

- Debe garantizarse el máximo grado de independencia de la evaluación, adecuado a la escala y duración de un proceso deliberativo.
- La selección de las personas evaluadoras y el propio proceso de evaluación deben ser claros y transparentes.
- Las evaluaciones deben basarse en datos válidos y confiables, recopilados a través de una variedad de métodos, como encuestas, entrevistas, observación y revisión de los materiales utilizados, etc.
- Quienes evalúan deben tener acceso a suficientes recursos financieros y toda la información necesaria para evaluar un proceso deliberativo.
- La evaluación debe ser constructiva y centrarse en la calidad y el impacto.

En definitiva, puede aludirse a cinco principios que deben cumplirse en la evaluación: la independencia, la transparencia, el fundamento en evidencias, la accesibilidad y la formulación constructiva.

A su vez la evaluación para ser integral abarca tres pasos esenciales: la evaluación de la integridad del diseño del proceso, la experiencia deliberativa y los caminos hacia el impacto de un proceso deliberativo.

En cuanto al primer paso, los criterios de evaluación se referirán, por ejemplo, a si el propósito fue legible y adecuado, a la claridad e imparcialidad del encuadre, a si el diseño fue oportuno, a la participación en el diseño del proceso, a la transparencia y gobernanza y a la representatividad e inclusión.

En cuanto a la experiencia deliberativa se atenderá a la neutralidad e inclusión de la facilitación, al uso accesible, neutral y transparente de las herramientas, a la amplitud, diversidad, claridad y relevancia de la evidencia y las partes interesadas proporcionadas, a la calidad de juicio, a las ganancias de conocimiento percibidas por los/as participantes, a la accesibilidad e igualdad de oportunidades para hablar, el respeto y comprensión mutua, la

libertad en la toma de decisiones y respuesta y al respeto a la privacidad de las personas participantes.

En el tercer ciclo, se analizará el impacto de las recomendaciones, es decir, si se ha logrado identificar y seguir un conjunto de vías plausibles para obtener un impacto inmediato en la toma de decisiones.

IX. OTROS EJEMPLOS DE PROCESOS PARTICIPATIVOS.

Aunque la guía dedica una atención especial a los procesos deliberativos y, dentro de ellos, en concreto, a las Asambleas Ciudadanas, por ser el supuesto más importante y quizás complejo a la hora de su organización, sin embargo, parece útil contar con un listado de procesos de diversos tipos, tanto deliberativos como de otras categorías, según las diferentes clasificaciones que se han ido exponiendo, junto a los recursos que se incluyen al final de este documento, donde pueden consultarse muy variados supuestos.

Existe una cantidad ingente de modelos, ejemplos, herramientas, instrumentos y técnicas de participación, sin embargo, aquí se ha seleccionado una docena de tipos de procesos de participación ciudadana que, por diversas razones, se consideran interesantes y que pueden ser útiles según las distintas finalidades y contextos en que se puede implementar la participación. De este modo, se intenta ofrecer un abanico de posibilidades entre las que elegir según el contexto y finalidad a alcanzar en cada caso concreto.

1. LA REUNIÓN PÚBLICA.

Este proceso de participación permite dar a los/as participantes la posibilidad de adquirir conocimiento sobre un proyecto en curso o futuro y de expresar su opinión sobre el tema.

Los objetivos son principalmente tres: dar información o respuesta al mayor número de personas; recoger opiniones o, incluso, formular propuestas; y generar interés para movilizar a las personas participantes.

Respecto a la preparación requiere movilización, anunciar el acto, elección de materiales y herramientas en función del contenido, la audiencia, los objetivos y el ritmo deseado y elección e instalación de la sala, procurando que la distribución favorezca la expresión de todos/as. Planificar un punto de bienvenida que permitirá explicar el objetivo a los/as participantes, para que comience el acto.

Respecto al desarrollo, este se compone de los siguientes pasos:

- Acogida de los/as participantes.
- Introducción: presentarse y exponer el objetivo de la reunión.
- Presentación del enfoque propuesto: marco del proyecto, duración, etapas, participantes y su posible implicación, las normas, el proceso, etc.
- Abrir el uso de la palabra: la libertad de expresión es fundamental.
- Hacer una síntesis.
- Clausura de la reunión: especificando si se van a utilizar las opiniones recogidas y cómo. También es conveniente preguntar a los/as participantes si les ha interesado la reunión y los temas tratados y si tienen algo más que añadir.

Como en todas las reuniones, pero especialmente en aquellas en las que el número de personas puede ser elevado y existe un alto riesgo de que se agote el tiempo, es importante garantizar la gestión del mismo.

También se debe tener en cuenta la posible timidez de algunos/as participantes que pueden acudir porque están interesados, pero que no se expresarían ante una audiencia demasiado grande.

Respecto al papel de la persona facilitadora, debe garantizarse su neutralidad.

También es conveniente tener en cuenta el medio de transporte al elegir el lugar de celebración.

El/la facilitador/a puede elegir las herramientas de facilitación participativa que desee en función de lo que se quiera abordar, los objetivos, participantes, etc.

Dependiendo del objetivo de la reunión y del momento en que se produzca, los resultados de los intercambios podrían, por ejemplo, completar el diagnóstico o constituir elementos de reflexión para el plan de acción, etc.

2. LAS CONSULTAS PÚBLICAS.

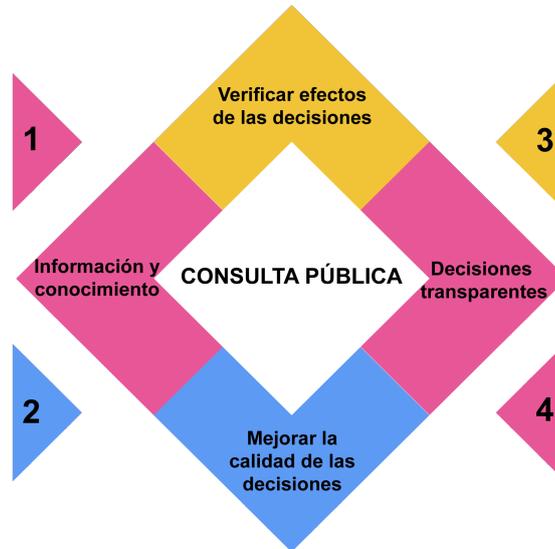
En el ámbito concreto de la elaboración de normas, cabe recordar la consulta pública previa, diferente al trámite de información o audiencia pública, y que se introdujo en el art. 133 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre de 2015, de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, la cual en el Principado de Asturias se puede realizar también a través del portal Asturias Participa.

Sin embargo, fuera de ese ámbito también existen múltiples tipos de consulta pública, algunas muy extendidas en Francia (https://www.participation-citoyenne.gouv.fr/trouver-une-concertation/24_consultation-citoyenne-sur-les-discriminations/fiche_identite) o Italia (<https://open.gov.it/partecipa/consultazioni/linee-guida-consultazione-pubblica-italia>).

Se viene definiendo la consulta pública como una herramienta participativa que permite a las Administraciones públicas recoger la opinión de la ciudadanía en el desarrollo de políticas públicas, instándoles a aportar comentarios, ideas, observaciones u otro tipo de información con el fin de enriquecer y mejorar la decisión a tomar o la medida a adoptar. Sin embargo, no se debe tratar de un flujo de información unidireccional, sino que las Administraciones han de informar sobre los comentarios recibidos y cuáles han sido aceptados.

Entre las razones por las que se puede entender adecuado acudir a este tipo de proceso de participación ciudadana, destacan cuatro:

RAZONES PARA PONER EN MARCHA UNA CONSULTA



1) *Recoger información y conocimiento.*

Mediante la consulta, las Administraciones pueden incorporar las ideas, conocimientos y experiencias de las personas destinatarias de las decisiones (ciudadanos/as, empresas, etc.) al proceso de toma de las mismas, enriqueciendo así la base de información de la que disponen. De hecho, es posible que quien decida disponga de una cantidad limitada de información y que, al mismo tiempo, las personas destinatarias estén en posesión de un conocimiento más profundo sobre un fenómeno concreto o un sector específico sujeto a intervención.

2) *Mejorar la calidad de las decisiones a tomar.*

La consulta favorece la mejora de la calidad de las decisiones públicas. Y, por lo tanto, ayuda a las Administraciones a evaluar y equilibrar mejor los intereses en juego. Involucrar a sujetos externos a las Administraciones también puede introducir ideas y posiciones que de otro modo no se considerarían en el proceso de toma de decisiones, lo que puede ayudar a las personas tomadoras de decisiones a sacar a la luz problemas que aún no se han considerado y abordar con anticipación posibles aspectos críticos en la implementación de una decisión pública. Involucrar a la ciudadanía y partes interesadas también puede aumentar la confianza en las instituciones y el "sentido de pertenencia" y, en el futuro, favorecer la observancia de las decisiones por parte de las personas destinatarias.

3) *Verificar los efectos de decisiones ya tomadas.*

En este sentido, la consulta apoya a las Administraciones en la identificación de problemas críticos, ineficiencias, trámites burocráticos excesivos o innecesarios, etc. Las actividades de consulta pueden ser una herramienta valiosa para analizar un sector, una política pública o un procedimiento en particular.

4) Tomar decisiones transparentes.

La consulta es una herramienta que promueve la transparencia. Para involucrar de manera efectiva a la ciudadanía en la formulación de decisiones, es necesario en primer lugar proporcionarles una serie de información, compartiendo objetivos, esquemas documentales y puesta en común de estudios, análisis y bases de información, para que la participación sea lo más informada posible. También es especialmente importante garantizar la máxima transparencia de las indicaciones que surjan de la consulta y de las decisiones que se tomen tras las aportaciones recibidas.

Aunque existen muchos tipos de consulta pública, pueden indicarse varios principios comunes que toda consulta debe cumplir:

1) Inclusión y accesibilidad.

La consulta debe diseñarse e implementarse con el objetivo de asegurar la más amplia participación y expresión de todas las posiciones, asegurando la facilidad de uso y la claridad de los textos. La duración debe buscar el equilibrio entre la rapidez en el proceso de toma de decisiones y la promoción de la participación ciudadana. En tal sentido se viene entendiendo que un período adecuado podría oscilar entre las 4 y 12 semanas.

2) Eficacia y oportunidad.

La consulta está diseñada con el objetivo de producir resultados útiles y, por lo tanto, las aportaciones de las personas que participen deben ser tomadas en consideración para la elaboración de la decisión. No implica que se acojan necesariamente, ni en los términos planteados, pero sí que, al menos, se tendrán en cuenta.

3) Transparencia y retroalimentación de resultados.

Todas las etapas del proceso de consulta deben ser transparentes. Antes de iniciar la consulta, es necesario brindar información clara sobre el tema, los objetivos, las personas destinatarias, responsables del proceso, los procedimientos de participación, el tipo de retroalimentación esperada y el período de consulta. Se deberá proporcionar a las personas destinatarias toda la documentación necesaria para fomentar una participación debidamente informada y al final de la iniciativa la información sobre los resultados de la consulta y la valoración de la Administración sobre el contenido de las aportaciones recibidas.

En cuanto al proceso a seguir, cabe mencionar brevemente los cinco pasos o fases que suelen darse en las consultas públicas:

1) Diseño de la consulta.

En primer lugar, se deberá atender al contexto, el objetivo que se pretende alcanzar con la consulta, en qué punto está la decisión, los recursos a utilizar, etc., y sobre la base de ello decidir si la consulta es adecuada. En segundo término, y en caso afirmativo, proceder a diseñarla. Para ello, entre otras cuestiones, hay que tener en cuenta los objetivos,

las personas destinatarias, el o los tipos de consulta más adecuados para ese caso, las herramientas a utilizar, los tiempos y fases, el impacto en la protección de datos, el diseño de actividades de comunicación, los indicadores para la evaluación, etc.

2) Preparar los materiales.

Una vez planificadas las actividades de consulta, la Administración deberá proceder a la elaboración de todos los materiales útiles para su inicio: el documento de consulta, los cuestionarios, en su caso, y los documentos informativos de apoyo y comunicación. Muy brevemente, el documento de consulta es un texto conciso en el que se brinda información completa y clara sobre el tema, los fines y destinatarios/as de la consulta, las modalidades de participación y el uso de los aportes recibidos, constituyendo el punto de referencia para quienes pretendan participar. Por ello, el contenido del documento debe estar elaborado respetando el principio de transparencia y en un lenguaje no técnico y fácilmente comprensible, siendo accesible a todas las personas destinatarias del mismo. Para facilitar la participación informada, puede ser útil proporcionar junto a este documento de consulta, estudios y documentación sobre el objeto de la consulta. Hay muchas formas en que las Administraciones pueden solicitar contribuciones, distinguiendo dos categorías fundamentales en función de que contengan o no preguntas.

3) Realizar una consulta.

La organización de las actividades prácticas relacionadas con la consulta requiere especial atención. Al iniciar una consulta, es necesario dedicar recursos a abordar las cuestiones técnicas relacionadas con las herramientas elegidas, para gestionar y analizar las contribuciones y continuar con las actividades de comunicación y promoción. Cabe mencionar dentro de esta fase las actividades básicas, como la organización del grupo de trabajo, la recogida de las contribuciones, el análisis de las aportaciones, etc.

4) Contar los resultados.

La fase de reporte de los resultados es uno de los pilares del principio de transparencia del proceso de consulta e involucra dos actividades esenciales para la Administración: la elaboración de informes sobre los resultados de la consulta y la retroalimentación sobre los efectos que ha tenido la iniciativa sobre el proceso de toma de decisiones. Es importante la publicación de la información sobre la consulta y sus consecuencias.

5) Evaluación.

Para garantizar la eficacia de las actividades de consulta y mejorar el papel de la ciudadanía y las partes interesadas, es necesario llevar a cabo una evaluación sistemática, tanto de las iniciativas individuales como de la estrategia general de participación implementada por la Administración. La evaluación debe tener como objetivo verificar si las consultas logran los objetivos fijados, identificar elementos críticos y factores de éxito y desencadenar un proceso de aprendizaje capaz de favorecer mejoras concretas en los procesos participativos.

Un ejemplo de consulta pública en el Principado de Asturias ha sido el proceso denominado “Plaza Mayor” celebrado del 16 al 22 de mayo en nueve municipios asturianos de 09.00 a 22.00, así como en línea, a través de un cuestionario por Twitter o por correo electrónico. Y cuyas aportaciones se recogen en un documento resumen.



3. ENCUESTA DELIBERATIVA.

La encuesta deliberativa es un proceso participativo deliberativo que desarrolló y patentó James Fishkin en la Universidad de Stanford, Estados Unidos, en 1988. Se ha utilizado en Gran Bretaña, Estados Unidos, Dinamarca o Australia.

El objetivo principal de este proceso de participación es conocer los cambios de opinión sobre una cuestión antes y después de que los/as participantes se hayan sometido a aprendizaje y deliberación. Por tanto, se basa en el sondeo de opinión incorporando un elemento de deliberación.

Las personas que participan se seleccionan aleatoriamente, en número adecuado, siendo una horquilla apropiada entre unas 50-500. Se las somete a una primera encuesta de opinión para medir sus posiciones iniciales hacia una cuestión pública. Después de sesiones plenarias con ciudadanos/as que plantean preguntas a expertos/as y diálogos moderados en grupos más pequeños, se realiza una segunda encuesta de opinión para captar las opiniones de los/as ciudadanos/as después de que hayan considerado detenidamente

la cuestión pública sometida a este proceso. Los cambios de opinión se analizan, se hacen públicos y se presentan.

Este tipo de proceso proporciona información sobre las opiniones del público/la sociedad y de cómo se toman las decisiones, busca la opinión informada y no obliga a llegar al consenso. Ayuda a medir los valores y prioridades de la sociedad y permite generar ideas innovadoras y una participación activa.

No obstante, requiere de recursos y tiempo, y puede que la muestra, aunque aleatoria, no sea suficientemente representativa de la sociedad.

4. DIÁLOGO CON LOS/AS CIUDADANOS/AS.

Se trata de un proceso de participación deliberativa menos intenso. La *Canadian Policy Research Network* ha utilizado este método desde los años noventa del pasado siglo en múltiples ocasiones. Tiene un promedio de duración de dos o tres días.

En este caso se reúne a un grupo de personas para que trabajen sobre una guía o cuaderno que incluye información básica sobre el tema. Por lo general, el proceso se somete a etapas de aprendizaje y deliberación muy breves donde se incluyen paneles de discusión con personas expertas.

El número de participantes varía mucho, por ejemplo, en los Diálogos con Ciudadanos/as sobre el futuro energético de Canadá en 2017 se reunió a 35 ciudadanos/as, pero en otros casos se ha llegado a reunir a más de 100 e, incluso, muchos más.

Son más adecuados para informar a la ciudadanía sobre asuntos públicos y recopilar sus ideas y reacciones generales, en lugar de generar recomendaciones detalladas para las personas responsables de la formulación de políticas. Da la oportunidad a los/as participantes de escuchar otros puntos de vista y ampliar y posiblemente cambiar el suyo.

Sin embargo, igual que en el caso anterior, a pesar de ser aleatoria la selección de los/as participantes/as puede no ser representativa.

5. CONFERENCIAS CIUDADANAS.

Se trata de otro proceso participativo de carácter deliberativo, de menor tiempo de duración, normalmente una única jornada de unas 8 horas, aunque hay supuestos en que se denominan de manera similar y se desarrollan en varios días, son comparables a los Jurados Ciudadanos y a las Conferencias de Consenso.

Las Conferencias Ciudadanas involucran a participantes seleccionados/as al azar que deliberan y brindan recomendaciones sobre asuntos públicos, en este caso, al Principado de Asturias y/o su sector público, que luego puede implementar las sugerencias para abordar mejor las preocupaciones de sus ciudadanos/as.

Las personas que participan generalmente se seleccionan al azar para representar los diversos conjuntos de opiniones y datos demográficos, en este caso, de la Comunidad Autónoma. Estos participantes suelen ser ciudadanos/as comunes, no partes interesadas ni grupos de interés. Participan voluntariamente y reciben un honorario o reembolso después de la finalización del evento y también se les llama “asesores/as ciudadanos/as”.

Hay un panel de expertos/as seleccionados/as para representar una amplia gama de experiencia en el sector específico que se está discutiendo. Y, hay una persona moderadora que ayuda en la parte de deliberación del evento.

Las partes o ciudadanos/as interesados/as pueden asistir para observar y hacer breves declaraciones durante la sesión de preguntas y respuestas.

Antes de asistir, los/as asesores/as ciudadanos/as reciben un folleto que explica el propósito del evento e ilustra un conjunto de propuestas. En ese caso lo que se busca es saber cuáles, dentro de las propuestas, son las más importantes para la ciudadanía; pero también cabe no hacer esa enumeración y permitir que los/as asesores/as ciudadanos/as elaboren sus propias propuestas.

Se comienza por una sesión de preguntas y respuestas durante la cual los/as asesores/as ciudadanos/as pueden preguntar a los/as panelistas expertos/as y a las partes interesadas sobre el tema.

Después las personas participantes se dirigen a una sala de deliberación y comienzan a discutir sus opiniones sobre el sector, las políticas propuestas y la información recientemente absorbida. Durante esta deliberación, la persona moderadora alienta a los/as asesores/as a elaborar recomendaciones de políticas consensuadas que satisfagan las necesidades de toda la ciudadanía que representan. Si es necesario, los/as asesores/as pueden consultar con el panel de expertos/as para formular las preguntas finales que puedan tener.

Una vez que se han decidido las recomendaciones, con la ayuda de la persona moderadora, los/as asesores/as las redactan y se preparan para presentarlas al público y a los medios de comunicación, pudiendo dar tiempo para hacer preguntas a los/as asesores/as sobre sus opiniones, opciones de políticas y experiencias.

Respecto a la influencia sobre la toma de decisiones, aunque en su caso, no sean vinculantes, debe haber compromiso de tomarlas en consideración, dado que se entiende que a través de este proceso se puede escuchar la voz de la ciudadanía.

6. DEMOCRACIA EXPERIMENTALISTA O DEMOCRACIA EXPERIMENTAL.

La “democracia experimentalista” es un método de gobernanza participativa descrito por John Dewey y Elizabeth Anderson, en el que ciudadanos/as y empleados/as públicos/as deliberan juntos/as en un proceso interactivo para identificar y abordar problemas públicos.

En la democracia experimentalista, la ciudadanía y las personas empleadas públicas se reúnen regularmente para deliberar con el fin de identificar problemas públicos, diseñar políticas para abordar esos problemas, implementar las políticas, examinar y evaluar las consecuencias de las mismas, desarrollar mejoras a las políticas, implementar las políticas mejoradas, examinar y evaluar las consecuencias de las políticas mejoradas, etc.

Al suponer un acercamiento y contacto entre los/as empleados/as públicos/as y la ciudadanía se mejora la eficacia de las decisiones públicas, además puede implicar un aumento de los lazos sociales de la ciudadanía con su comunidad y su identificación con la misma, asimismo puede conllevar que los/as ciudadanos/as adquieran una mayor comprensión y preocupación por el interés público. En definitiva, que contribuya a mejorar la implicación de la ciudadanía.

El método inicialmente diseñado por los autores indicados no prevé cómo se selecciona a las personas que participarán, por lo que caben diversos mecanismos para ello.

Respecto al desarrollo, las interacciones de los/as ciudadanos/as entre sí y con las personas empleadas públicas se caracterizan por la deliberación, en la identificación de las necesidades públicas, el diseño y la elección de soluciones políticas, la evaluación de las consecuencias de las políticas implementadas y el diseño de reformas a esas políticas a la luz de esas consecuencias. Los métodos precisos de toma de decisiones también pueden ser variados, empleando múltiples técnicas y herramientas que existen al respecto.

En cuanto al impacto esperado de este tipo de método, que no deja de ser general con múltiples aplicaciones prácticas, se espera que la democracia experimentalista tenga varios resultados deseables. Estos incluyen políticas públicas más efectivas, porque las políticas están informadas por el conocimiento de la ciudadanía sobre cómo los problemas públicos y las consecuencias de las políticas se manifiestan en las comunidades, mejores resultados sociales en las mismas, mayor capital social y un mayor sentido de identidad comunitaria entre los/as ciudadanos/as, un mayor sentido entre la ciudadanía de la relevancia de la comunidad autónoma (en este caso), mayor eficacia política entre los/as ciudadanos/as y, para los/as ciudadanos/as, una mejor comprensión y preocupación por el interés público.

7. FOCUS GROUP O GRUPOS DE DISCUSIÓN.

Consiste en la organización y realización de un debate abierto entre un grupo poco numeroso (8-10 personas), que se planifica con el objetivo fundamental de promover la reflexión individual y la interacción grupal sobre un tema concreto para, en definitiva, conocer el discurso social existente sobre el mismo. Es decir, se organiza un grupo para obtener opiniones y comentarios de las personas participantes sobre un tema o pregunta.

Sirve para conocer las representaciones sociales de un tema. Normalmente se utiliza para conocer la percepción previa de la población sobre la que se va a intervenir. También

es útil para desarrollar conocimiento en torno a un tema, situación o problema y/o complementar otras investigaciones.

Un grupo de discusión puede proporcionar a la persona tomadora de decisiones una idea detallada de las preocupaciones de una comunidad determinada. Pueden ser útiles en diferentes etapas del desarrollo de políticas públicas, en un primer momento pueden proporcionar una idea de los tipos de problemas y valores que son preocupantes. Más adelante se pueden usar para obtener puntos de vista sobre una política propuesta.

Pueden ser particularmente útiles durante la etapa preliminar de un proyecto participativo, para ayudar a identificar y definir problemas, que luego son considerados por las partes interesadas y la ciudadanía en una etapa posterior utilizando un método diferente.

Un grupo de discusión está generalmente asistido por una persona facilitadora, que se concentra en la presentación del tema a debatir y en su promoción y dinamización.

Aunque requiere menos tiempo que otros procesos de participación, su duración puede llegar a las 4 o 6 semanas contando todas sus fases, si se quiere planificar adecuadamente. Si bien lo que es la reunión en sí misma no debe superar la hora y media.

No es necesario que quienes participen lleguen a una decisión colectiva, un consenso o incluso un acuerdo sobre el tema discutido, este no es su objetivo. Y pueden formar parte de un proceso de participación más amplio.

Aunque hay diversas formas de llevar a cabo un grupo de discusión, pueden indicarse siete fases:

1) Definición del objeto de la investigación.

En primer lugar, es preciso determinar sobre qué tema o aspecto se quiere conocer el discurso social.

2) Diseño de la muestra y captación.

Existen diversas formas de seleccionar a las personas que participarán, si bien téngase en cuenta que, aunque se optara por la selección aleatoria, sería difícil que fuera suficientemente representativa dado el número reducido de participantes. Puede optarse por buscar personas procedentes de los diversos sectores relacionados con el tema o, al menos, utilizar criterios de selección como la edad, género, ocupación, etc. Piénsese que en ocasiones se concibe como la discusión entre personas interesadas, de tal modo que puede buscarse precisamente a gente que represente esos intereses en juego.

Finalmente es preciso encontrar a las personas que ocuparán los perfiles definidos.

3) Organización del tema de discusión.

Se debe preparar previamente el tema de discusión, organizando una pequeña guía sobre el tema y sobre las cuestiones que interesa tratar. Organizar, en definitiva, un “mapa de consulta” que guiará la reunión. No se trata tanto de un guion de preguntas, sino más bien de un listado de nodos temáticos que “deben” aparecer, incluso para provocar (de forma cuidadosa) algunos de los temas que resulte clave tratar.

4) Logística.

Habrá que cuidar detalles tales como que el espacio donde se desarrolle la reunión sea neutral.

5) Desarrollo.

El día de la reunión con los/as participantes presentes se lanza el tema para que sea abordado por el grupo, de forma lo suficientemente abierta para generar el debate.

6) Análisis.

Una vez terminada la sesión, la cual suele grabarse (circunstancia que habrá de ser advertida a las personas participantes), es necesario proceder al análisis e interpretación de los discursos.

7) Evaluación.

De cara a la evaluación del éxito del proceso de participación en cuestión, es importante analizar, al menos, tres cuestiones: si se ha conseguido la participación en el grupo; si el clima tras la sesión es agradable; y si el informe final genera conocimiento que puede servir para la toma de decisiones o en el proceso más amplio de participación en que se desarrolla.

8. PROCESO DE *INSIGHTS-CONSULTING*.

Utilizado en Alemania (<https://mitdenken.monheim.de/>) o Austria (<https://vorarlberg.mitdenken.online/>) es un proceso cualitativo de co-creación y participación que se puede realizar tanto en modo asincrónico (a través de una plataforma online) como en modo síncrono, como un taller presencial moderado o un taller online. En la evaluación se utilizan métodos de análisis especialmente adaptados al establecimiento de objetivos, la planificación de acciones y la elaboración de esquemas de soluciones.

El proceso Insights es una herramienta para beneficiarse de la llamada “sabiduría de las multitudes”. En contraste con el enfoque clásico de la sabiduría de la multitud, que se basa en la evaluación de información cuantitativa (es decir, el promedio), la información cualitativa se basa en un proceso de conocimiento.

En un proceso de conocimientos los/as participantes aportan piezas de un rompecabezas para resolver una tarea o un problema. La participación tiene lugar aquí en la modalidad de contribución.

El grupo de personas a participar es reducido -entre 15 a 20- y su selección ha de tener por propósito contribuir al proceso real de conocimientos. Sin embargo, utilizando herramientas en línea, también es posible involucrar a decenas o cientos de personas en el proceso en una consulta pública.

El objetivo del proceso y el uso de los resultados debe ser trasladado de forma clara a los/as potenciales participantes. La cuestión de la participación no debe formularse de manera demasiado abierta o demasiado amplia, porque de lo contrario el riesgo de no poder obtener una respuesta clara es demasiado elevado. Y las preguntas deben formularse de tal manera que las respuestas esperadas aporten puntos que no se conocen de antemano.

En cuanto al desarrollo de este proceso, consta de unos seis pasos:

1) Lanzamiento.

El proceso de conocimientos comienza por lo general con una pregunta a la que los/as participantes reaccionan en el modo de una respuesta de texto libre, es decir, sin opciones de respuesta predefinidas. Aunque también es posible involucrar a quienes participan en una situación de juego o una discusión en el transcurso de la cual hacen declaraciones que pueden usarse como respuestas de texto libre. Es importante crear un espacio para la reflexión en la iniciación, una situación en la que los/as participantes se tomen el tiempo para pensar en la pregunta y dar algo más que unas pocas palabras clave como respuesta.

Para algunos temas, quienes participan primero necesitan información completa antes de poder brindar respuestas. Esto puede ser información de texto (también en forma de audio o video o como una presentación en vivo), o un juego de escenario en el que los participantes pueden explorar el tema en discusión por sí mismos.

Las respuestas de texto libre se pueden recopilar por escrito (en papel o en formato digital), así como verbalmente. En este último caso, las respuestas deben ser escritas por quien modera el proceso para los pasos posteriores.

2) Aislamiento de mensajes clave.

En el segundo paso, quienes moderan formulan declaraciones centrales individuales a partir de las amplias respuestas de los/as participantes. Esto se hace principalmente para conseguir que el texto más largo y los pasajes de respuesta sean más fáciles de manejar y para poder procesar las ideas individuales que están contenidas en la contribución de un/a participante por separado. Las declaraciones principales tienen tradicionalmente hasta 200 caracteres de longitud (incluidos los espacios).

3) Agrupación.

Los mensajes clave se organizan en grupos por los/as moderadores/as. La agrupación se realiza principalmente de forma inductiva, es decir, en lugar de partir de un esquema determinado, las categorías se desarrollan y adaptan sobre la marcha. Dependiendo del alcance y la cantidad de las contribuciones de los/as participantes, agrupar los mensajes clave lleva entre treinta minutos y varias horas.

4) Desarrollar conocimientos.

Los resultados del agrupamiento son la base de los hallazgos finales. En el caso más simple, un hallazgo es un resumen de las contribuciones de los/as participantes para una categoría específica. Sin embargo, quien modera debe esforzarse por diferenciar claramente los hallazgos de la reproducción de meras opiniones y no necesariamente tratar las opiniones expresadas en la consulta como hechos. Si se involucran opiniones que son claramente reconocibles como tales, entonces estas pueden, por ejemplo, convertirse en una comprensión de qué se interpreta como información sobre diversas necesidades y deseos dentro de un grupo objetivo o se leen como un resumen de qué ideas o argumentos son al menos prima facie merecedoras de consideración. Los hallazgos también pueden consistir en el hecho de que los/as participantes aporten en sus contribuciones conocimientos detallados que no se conocían o no se habían tenido suficientemente en cuenta de antemano.

5) Decisión.

Un proceso de conocimiento debe finalizar con una decisión (o una declaración). Para los/as participantes esto significa que tienen una idea clara desde el principio de cómo los resultados del proceso de conocimientos se traducen en consecuencias prácticas. También se utiliza para la formulación útil de conocimientos si estos se diseñan desde el principio sobre la base de posibles decisiones o declaraciones.

6) Comentarios.

Los hallazgos se presentan a los/as participantes en el proceso. Y se procesan de tal manera que los/as participantes puedan rastrear las percepciones en las que se han tenido en cuenta sus contribuciones o las declaraciones centrales obtenidas de sus aportaciones.

Si bien hay que tener en cuenta que, como en muchos otros procesos, hay variantes en su desarrollo.

9. WORLD CAFÉ.

Este tipo de proceso permite hacer aflorar la creatividad social alrededor de un tema central de debate para, posteriormente, pasar a la planificación. Fue creada por Juanita Brown y David Isaacs (1995, California) en el ámbito del desarrollo de organizaciones y, de hecho, sus ideólogos han creado todo un auténtico movimiento mundial en torno a esta herramienta.

Se trata de un proceso flexible y fácil de usar para fomentar el diálogo colaborativo, compartir conocimiento colectivo y descubrir nuevas oportunidades para la acción. Su clave escénica es crear espacios de diálogo alrededor de unas mesas, con su mantel y su café. En torno a esas mesas se comparte el conocimiento y se crean posibilidades para la acción en grupos, por lo general, de gran tamaño, si bien las dimensiones pueden ser muy variables.

La idea de partida es triple, propia de todo proceso de participación, es decir, que todas las personas tenemos sabiduría y creatividad para poder afrontar los desafíos (incluso los más difíciles); que las respuestas que necesitamos están disponibles, solo hay que hacer aflorar la creatividad social para evidenciarlas; y que somos más “sabios” juntos/as de lo que somos por separado.

Es una metodología para organizar conversaciones sobre preguntas y temas relevantes. Lo ideal es que haya múltiples conversaciones que se desarrollen entre sí para explorar el tema en profundidad. Se alienta a las personas participantes a que extraigan de sus propias vidas, valores y experiencias personales para que el grupo pueda aprender y conectarse entre sí en base a ellas. Un objetivo general es que quienes participen se den cuenta o creen un propósito y objetivos compartidos.

Lo que se necesita para organizarlo es un propósito, participantes y un lugar de reunión. En primer lugar, quien ejerza de anfitrión/a debe definir el propósito y quién está invitado/a al World Café, nombrar su Café apropiadamente y enviar invitaciones a las personas de su lista. El siguiente paso es crear un espacio acogedor, dar la bienvenida a sus invitados/as y definir el propósito del World Café para el grupo.

El World Café debe organizarse en grupos de cuatro o cinco personas por mesa, rotando de mesa en mesa entre tres (más o menos) rondas de conversación de veinte a treinta minutos. Debería haber preguntas, ideas y/o temas cada vez más profundos para explorar en cada ronda y deberían estar claramente establecidos y/o publicados para mantener las conversaciones encaminadas. Se debe colocar un/a anfitrión/a de la mesa en cada una de ellas, que permanecerá allí durante todas las rondas y resumirá los hallazgos de cada grupo al siguiente grupo para aprender y aprovechar. Al final de las rondas de conversación, los grupos deben tener tiempo para resumir sus hallazgos clave y luego presentarlos a todo el grupo al final. Posteriormente, el grupo en su conjunto se reúne para conectar todas las ideas en solo unos pocos puntos clave compartidos.

La forma más útil para celebrar un World Café exitoso es seguir los siete principios de diseño:

1) Establecer el contexto.

El primer paso es clarificar la razón por la que se va a reunir y realizar este proceso y qué se pretende con ello. Los objetivos deben estar claramente fijados, lo que facilita organizar la convocatoria. Determinar ¿Cuál es el tema del World Café? ¿Quién debería participar? ¿De cuánto tiempo se dispone para discutir el tema?

2) Crear un espacio y ambiente acogedor.

Es importante crear un ambiente relajado y social para fomentar una discusión cómoda y productiva. Es necesario asegurarse de que el entorno también sea socialmente agradable para que las personas se sientan cómodas para hablar abierta y libremente. A ello contribuyen también las invitaciones, por ejemplo, enviar invitaciones coloridas con muchos gráficos para establecer un tono familiar. La invitación también debe incluir el tema central o la pregunta a explorar.

3) Explorar las preguntas que importan.

Las preguntas centrales o los temas de discusión deben ser relevantes para las preocupaciones reales de las personas presentes en la reunión. La profundidad de la pregunta que toma un World Café puede depender de la cantidad de tiempo disponible. La pregunta debe ser clara y simple, provocar pensamiento, generar energía, abrir nuevas posibilidades, invitar a una reflexión profunda y buscar información útil. También es importante la forma en que se plantea la pregunta.

4) Fomentar la contribución de todas las personas participantes.

Un World Café efectivo incluye varios puntos de vista y situaciones de la vida para que se puedan plantear y discutir múltiples aspectos de un problema. El objetivo de World Café es conectar a un grupo diverso de ciudadanos/as para que los/as participantes puedan compartir nuevas ideas e inteligencia entre ellos/as.

5) Conectar las diversas perspectivas.

A este respecto responden las rotaciones, pues a medida que las personas que participan llevan ideas o temas clave a nuevas mesas, intercambian perspectivas, se enriquecen colectivamente y se estimula la creatividad.

6) Escuchar nuevas ideas y percepciones.

Escuchar con eficacia es el aspecto más importante de un World Café. La idea es que un/a oyente eficaz pueda aprovechar fácilmente lo que se comparte. Al practicar la escucha compartida y prestar atención a los temas, patrones y puntos de vista, se comienza a sentir una conexión a un todo más amplio representado por el gran grupo.

7) Recopilar y compartir los descubrimientos colectivos.

En esta última fase es en la que se hacen visibles esas ideas y creatividades colectivas.

10. LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS O COLABORATIVOS.

Es un proceso de participación muy extendido en los últimos años, se viene situando su origen en Porto Alegre (Brasil) en los años 90 del pasado siglo. Puede definirse con carácter general como aquel proceso participativo en el que los/as habitantes proponen proyectos y votan por aquellos que desean ver realizados, dentro de los límites asignados. De esta manera se permite asociar a la ciudadanía la definición de las finanzas públicas y proponer y, en su caso, decidir, sobre proyectos de interés general.

Si bien la mayoría de los presupuestos participativos otorgan poder de decisión al/la habitante, quien, mediante su voto, decide sobre los proyectos a realizar, algunos conservan un carácter consultivo, en cuyo caso la votación se reduce a expresar las prioridades para la ciudadanía, no compartiendo la decisión final con las personas responsables de la gestión pública y con competencias en la materia. Este es el caso en muchos supuestos de Alemania y algunos minoritarios en Francia.

Es decir, en algunos casos se trata de tomar decisiones por parte de la ciudadanía, asignando un porcentaje del presupuesto a sus proyectos, mientras que en otros tienen carácter de consulta, limitándose a recopilar opiniones y sugerencias, pero sin que la ciudadanía decida.

La diversidad de presupuestos participativos también se puede referir a ciertas variantes, por ejemplo, pueden ser generalizados, generacionales, por temática, etc.

También cabe distinguir entre el modelo horizontal y el piramidal. En este último, que fue el de Porto Alegre, la ciudadanía define las prioridades en las elecciones presupuestarias y encomiendan a las personas delegadas llevar sus proyectos, ya que son quienes reunidas en asambleas negocian y elaboran los proyectos con la Administración. Por el contrario, en el modelo horizontal, más habitual, por ejemplo, en Francia, se prescinde de representantes intermediarios/as, de tal manera que todas las personas que residen en el territorio correspondiente, pueden tomar parte en la decisión, desde la propuesta hasta la votación; siendo importante el uso en estos casos de plataformas, ya que la tecnología permite de forma más sencilla participar, enviar una idea, votar y reunirse para discutir ideas y/o proyectos. No obstante, debe darse también otras opciones, de cara a abrir la participación a todos/as, previniendo los riesgos derivados de la brecha digital.

Los presupuestos participativos y/o colaborativos han proliferado a nivel especialmente local, por evidentes razones, también en Universidades, pero es perfectamente posible implementarlos igualmente a nivel autonómico. Piénsese que, a través de este proceso participativo, que puede adoptar muchas formas, se puede alentar a las personas a una ciudadanía activa y desarrollar proyectos ambiciosos y apropiados para su territorio.

Así, entre las ventajas que se entiende que pueden tener los presupuestos participativos se encuentran estas siete:

1) Un ejercicio de pedagogía y confianza.

El presupuesto participativo incluye a la ciudadanía en cuestiones de distribución financiera, abrir sus ojos al funcionamiento interno de la Administración genera más confianza y mejora la comprensión de las limitaciones.

2) Fortalecer el vínculo social con la ciudadanía.

Cuando se trata de la discusión de las ideas presentadas, de comparar diferentes propuestas y hacer elecciones en términos de prioridad, se evita caer en la simple convocatoria de proyectos.

3) Innovación y transformación de las prácticas.

A través de la inserción de las propuestas ciudadanas en el trabajo administrativo habitual.

4) Mejora del diálogo con la ciudadanía.

Este enfoque facilita la creación de un marco propicio para renovar el diálogo entre la ciudadanía y los servicios administrativos, que serán los principales interlocutores con las personas participantes para acompañarlas y ayudarlas a concretar su idea. No se trata de que la ciudadanía presente ideas que sean o no aceptadas por las personas que toman las decisiones públicas, sino de que lleven el proyecto hasta su finalización, si bien puede haber presupuestos participativos más simples, que se limiten a esa presentación de ideas, esta otra versión es mucho más enriquecedora.

5) Una palanca para la ciudadanía activa.

Así concebido el presupuesto participativo es uno de los procesos de participación que más espacio da a la iniciativa ciudadana y al papel de los/as ciudadanos/as, dado que, desde el inicio hasta la realización de los proyectos, los/as participantes están integrados/as durante todo el proceso.

6) Resultados concretos.

Los pasos del presupuesto participativo son relativamente simples, las ideas presentadas y declaradas elegibles se transforman en proyectos que se someten a votación. Los proyectos ganadores se llevan a cabo en un plazo de 1 a 2 años, en general, por tanto, se establece un vínculo directo entre participación y resultados, lo que contribuye a restaurar la imagen de una democracia más directa y concreta.

7) *Proporcionar a quienes toman decisiones una visión directa de las prioridades de la ciudadanía.*

Respecto a este tipo de presupuesto participativo, por decirlo así, más complejo y ambicioso, donde no se limita a que la ciudadanía presente ideas, que serán o no aceptadas por quienes deciden, sino que se empodera verdaderamente a las personas ciudadanas, cabe apuntar a ocho fases básicas y otras adicionales, que en otro tipo de presupuesto participativo más simple se reducirían en función de lo que se persiga y el modo de hacerlo:

FASES DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS



1) *Planificación y diseño del presupuesto participativo.*

Como se ha visto existen diversos modelos, desde los temáticos, a los generales, desde los horizontales a los piramidales, etc., por tanto, lo primero es definir qué se quiere conseguir y cómo se va a hacer, así como el grado de compromiso que se está dispuesto a asumir.

2) *Comunicación e información a la sociedad en general sobre el presupuesto participativo y la movilización.*

Es importante dar a conocer que se va a hacer el presupuesto participativo, sensibilizar e involucrar a la ciudadanía.

3) *Presentación de ideas.*

Esta etapa consiste en recoger las ideas de inversión de la ciudadanía sobre las competencias autonómicas. Los/as ciudadanos/as envían su idea o ideas mediante un formulario en línea y/o en papel.

4) *Fase de estudio.*

La Administración estudia las ideas presentadas. En esta etapa los servicios o áreas son responsables de examinar objetivamente si la idea cumple con los criterios establecidos en la normativa, si es técnicamente factible, y también de estimar el costo de su realización.

5) *La fase de votación.*

Los proyectos seleccionados durante la fase de estudio, que han sido perfeccionados gracias al trabajo conjunto de la ciudadanía y los servicios técnicos, se someten a votación de la ciudadanía.

6) *Anuncio y realización de proyectos ganadores.*

Los votos son contados y verificados y llega la hora de anunciar los proyectos que serán financiados. Es también la oportunidad de convertirlo en un evento a compartir con la ciudadanía.

7) *Seguimiento de los proyectos ganadores.*

Como es habitual resulta apropiado hacer seguimiento de los proyectos ganadores, y es que el presupuesto participativo es uno de los mecanismos de participación ciudadana que más fuertemente garantiza el vínculo entre la participación de la ciudadanía y la decisión tomada. Para dar fe de ello y demostrar a la ciudadanía la sinceridad del planteamiento y el compromiso, nada mejor que garantizar la comunicación sobre la realización de los proyectos ganadores.

8) *Evaluación.*

Aprender de las experiencias para mejorar el presupuesto participativo. La evaluación permite innovar y reinventar para desarrollar un proceso participativo virtuoso e incluyente.

Pasos adicionales.

Respecto a las fases o pasos adicionales que pueden incluirse o que se introducen en algunas modalidades de presupuestos participativos, cabe hablar de la organización de una preselección de ideas como un proceso deliberativo durante el cual se organizan asambleas para decidir qué ideas serán aceptadas en la fase de estudio. Responde a una doble lógica: de un lado, a brindar espacios de intercambio y debate entre la ciudadanía con el objetivo de priorizar los distintos proyectos propuestos según criterios establecidos y permitir que personas con ideas perfeccionen su proyecto con la ciudadanía; y, de otro, optimizar la fase de estudio que se centrará en los proyectos retenidos durante la preselección.

También cabe que un Jurado Ciudadano pueda intervenir después de la fase de votación y, en última instancia, decidir qué proyectos finalmente se llevarán a cabo. La ventaja es la posibilidad de intervenir para una mejor distribución de los proyectos en un territorio determinado, sin embargo, como desventaja está que el peso del voto del público en general se ve reducido a la decisión final.

En definitiva, los presupuestos participativos responden a la idea de “tú decides, nosotros/as logramos”, y es un proceso de participación ciudadana que puede llegar desde la consulta, hasta el empoderamiento, pasando por la deliberación y colaboración.

11. TALLER DE VALIDACIÓN.

Se trata de una herramienta para consensuar objetivos y solucionar errores, cuyo desarrollo más pormenorizado se puede consultar en LAAAB (<https://gobiernoabierto.aragon.es/agoab/documentos/metodologias-laaab.pdf>), y que consiste en someter un borrador de norma, plan o programa (y en general propuestas) a dinámicas de detección y solución de errores, debates y toma de decisiones para hacerlo más útil a la sociedad.

Se estructura en dos partes: el diagnóstico y el debate. En la primera de ellas se trata de detectar puntos de mejora del borrador, de tal modo que en esta sesión se pone a prueba la propuesta para encontrar todos aquellos errores (formales o de fondo), cuestiones dudosas o debates, que se trabajarán en las sesiones posteriores de deliberación.

Esto permitirá hacer una recomendación sobre el número de sesiones necesarias para deliberar, así como los puntos de debate necesarios y también los grupos de interés implicados que conviene tener en el debate, en el sentido del interés de su punto de vista o bien por ser parte activa en la ejecución del plan, programa, etc.

Este análisis se circunscribe a un número determinado de expertos/as en la materia y puede hacerse a través de diversas herramientas y dinámicas de diagnóstico (DAFO, Antemortem, las Llaves del éxito, Cartas retadoras, Stakeholders map, por ejemplo).

Una vez establecidos y priorizados los puntos de mejora, se pasa a la fase de debate, para trabajar en la proposición de soluciones, lo que se hace a través de talleres.

Se llevan a cabo uno o varios debates en paralelo en los que recoger las posibles soluciones a cada reto para mejorar el texto sometido a este proceso, las cuales se recopilan de forma estructurada para su posterior selección.

Se trata en estas sesiones de generar ideas, debate, priorización y consenso, trabajando con grupos de voluntarios/as que quieren aportar su punto de vista, para lo cual se puede, en su caso, contar con mediadores/as o facilitadores/as. También existen múltiples herramientas concretas para conseguir estas dinámicas con éxito, como la tormenta de ideas (Brainstorming), Mapa de afinidad o la técnica 4-3-8 para generar ideas; Rewind, Focus group o grupos de discusión o World Café para el debate; o la Clasificación obligatoria, el Checkerboard, el Esfuerzo vs Beneficio, In & Out, N-U-F, etc., para la priorización y búsqueda de consenso.

12. COMITÉ D'ÉCOUTE O COMITÉ DE ESCUCHA.

Finalmente, y aunque existen muchos otros procesos de participación ciudadana, merece una atención concreta la canalización de la participación ciudadana en la evaluación de los servicios públicos, con el propósito de mejorar esta. Y a este respecto destaca la trayectoria francesa, por ejemplo, con el Baromètre Marianne (<https://www.modernisation.gouv.fr/publications/barometre-marianne-2019-sur-la-qualite-de-laccueil-et-de-la-relation-usager-les-bons>); o más

recientemente con los Comités d'écoute (<https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/organiser-un-comite-decoute-la-fiche-conseil-de-la-ditp-0>). El Principado de Asturias también ha puesto en marcha diversos instrumentos de evaluación de servicios públicos, por ejemplo, en el ámbito sanitario, que permiten ofrecer la opinión de la ciudadanía como usuaria de sus prestaciones.

Una característica importante de la modernización que se lleva realizando desde hace un tiempo en la Administración francesa y que se refleja en este ámbito también, es la inclusión dentro de los procesos de transformación y, en particular, en este caso, de participación, al personal de la propia Administración, junto a la ciudadanía y quienes toman las decisiones. Se toma en cuenta la opinión de estos tres colectivos para tener una visión global e implicar a todas las partes, lo cual parece muy acertado.

Los Comités de Escucha tienen como objetivo recoger la voz de las personas ciudadanas usuarias, de los/as representantes electos/as o gobernantes y de los/as empleados/as públicos/as; comprender en profundidad las razones de insatisfacción o satisfacción; y, en el marco de una mejora constante, adaptar los servicios públicos a través de un proceso de co-creación con las personas participantes.

Las ideas generales sobre las que se basa un Comité de Escucha es que se trata de un enfoque colectivo tipo “taller” que reúne de 6 a 10 participantes en torno a un tema determinado para compartir ideas, experiencias y expectativas; que el resultado de estos debates es tenido en cuenta por todo el grupo y puesto en perspectiva para identificar propuestas concretas o áreas de mejora; y que el Comité de Escucha también permite conocer mejor las necesidades y el comportamiento de quienes usan los servicios públicos, con el objetivo de mejorar su satisfacción.

Para su organización se deben seguir cuatro fases.

1) Definir los propósitos.

Para que un Comité de Escucha sea exitoso es necesario en primer lugar definir los objetivos, que, pueden ser, por ejemplo, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos en un área o centro concreto, la calidad de la atención telefónica, la fiabilidad de las respuestas en la recepción, etc.; o probar un nuevo sistema, compartiendo los planes de mejora o reorganización de los servicios, con el fin de recabar la opinión de las personas interesadas.

A efectos de una correcta elección del tema es apropiado partir de las encuestas de satisfacción si existen, así como de los datos referidos a la gestión operativa, como los tiempos de tramitación de los expedientes, los índices de respuesta telefónica, etc., así como en el diagnóstico realizado, además de atender a las cuestiones o problemas ya identificados.

2) Identificar el papel de todas las partes implicadas.

En un Comité de Escucha el corazón, el núcleo del taller, lo componen las personas ciudadanas usuarias, el personal y los/as agentes y/o representantes que han sido elegidos/as, pero, además, se necesita una persona facilitadora, que vela porque se respeten las normas de escucha y de intercambio entre los/las participantes; la persona que ejerza la función de secretaria, consistente en recoger lo más fielmente posible las directrices surgidas durante el taller; y el/la supervisor/a, que inicia el proceso, define el objetivo y apunta las expectativas/objetivos del Comité de Escucha en colaboración con el equipo de organización.

3) Seleccionar y reclutar a las personas participantes.

Un Comité de escucha se compone generalmente de 6 a 10 participantes. Estar en un comité pequeño permite el diálogo, una mejor gestión de la dinámica del grupo y una diversidad de experiencias y puntos de vista. La selección de los/as participantes en el taller debe respetar algunos criterios, en concreto: que las personas ciudadanas usuarias/gobernantes/personal estén directamente implicadas en el tema de la escucha y tengan experiencias que compartir; que las personas que participan estén interesadas y motivadas por el tema del taller; y que tengan características propias de su situación.

Las personas empleadas de la Administración en contacto directo con el público suelen ser las más indicadas para participar en un Comité de Escucha, por lo que su implicación es muy recomendable para el éxito del proceso.

Una vez que se ha contactado con las personas usuarias, los siguientes pasos son recabar su acuerdo y emitir una invitación. Generalmente, la invitación especificará el anonimato y la seguridad de la información que se compartirá en el Comité de Escucha.

4) Dividir el Comité de Escucha en cinco fases.

- A) La presentación de los objetivos: en primer lugar, se debe recordar a las personas participantes la necesidad de respetar los puntos de vista del resto y la necesidad de no juzgar.
- B) Mesa redonda de participantes: donde se debe establecer una atmósfera agradable que permita a quienes participan conocerse entre sí.
- C) Compartir experiencias: este tiempo es esencial para la continuidad de la discusión, se deben hacer preguntas abiertas para que las personas participantes se expresen libremente, y que sean preguntas cortas y comprensibles. Se debe controlar el tiempo que habla cada persona y pedir la opinión de quienes menos se expresen para obtener las opiniones de todas las personas participantes.
- D) Identificar las expectativas y las áreas de mejora: para ello en primer lugar se deben ordenar las experiencias similares, utilizando post-it con ideas, pensamientos, y agrupando los que tengan similitudes. Después identificar las áreas de mejora,

para lo cual es conveniente que las personas participantes hagan una cierta retrospectiva o balance respecto del personal, también es necesario identificar las necesidades futuras de las personas usuarias y abordar las necesidades actuales, a la vez que se construyen las áreas de mejora.

- E) Revisión y resumen de la sesión: en esta última fase se han de validar las prioridades identificadas por las personas participantes, y al final del taller recordar los resultados del Comité de Escucha.

En cuanto a la logística es fundamental tener en cuenta dos cuestiones, la primera el espacio, si va a ser presencial atender al diseño y disposición de la sala para que facilite el debate, por ejemplo, las sillas dispuestas en círculo; si es online asegurarse de que todas las personas pueden acceder correctamente y del mismo modo, es decir, por ejemplo, con audio e imagen. La segunda cuestión fundamental es garantizar la importante tarea del/a facilitador/a, quien debe mostrar neutralidad, facilitar el debate, controlar el tiempo, dar la palabra, etc.

5) Informar de los resultados.

En esta última fase se procede a la formalización de la síntesis del intercambio. La persona que hace las funciones de secretaría elabora un resumen del debate, con el fin de reconstruir las propuestas de las personas que han participado con la mayor precisión posible, donde consten los antecedentes y las expectativas u objetivos del Comité, la información principal, los comentarios que reflejan las opiniones de quienes han participado, e identificar las principales ideas que se expresaron durante el debate, así como subrayar las áreas de mejora propuestas por los/as participantes.

Los resultados del Comité de Escucha se comunican interna y externamente. Así, por lo que al primer supuesto se refiere, la comunicación interna, la misma permite valorar y contabilizar la calidad percibida por las personas ciudadanas usuarias del trabajo diario de los/as empleadas públicos/as e identificar las buenas prácticas, lo que constituye una base para la emulación colectiva y el refuerzo de las competencias, así como construir el plan de mejora, teniendo en cuenta los problemas planteados por quienes utilizan el servicio y sus propuestas de solución.

En cuanto a la comunicación externa a las personas usuarias y a quienes deciden, forma parte del principio de transparencia y permite mejorar la imagen de los servicios ante la sociedad.

X. LA IGUALDAD EN LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS. Especial atención a la introducción de la perspectiva de género.

Se ha insistido a lo largo de toda la guía en la importancia de la igualdad en los procesos de participación ciudadana y su carácter inclusivo, que debe tenerse en cuenta en una doble dirección, tanto respecto a facilitar la participación de forma igualitaria, como en cuanto a perseguir medidas más inclusivas a través de los procesos de participación. Es decir, debe dársele un doble enfoque: procesal o procedimental, dado que para alcanzar una democracia de calidad es preciso que toda la ciudadanía puede influir en la toma de decisiones en la misma medida; como orientada a resultados y, por tanto, mejorar a través de las políticas públicas la igualdad.

Lo que se trata aquí es de ofrecer una serie de pautas generales para diseñar e implementar procesos participativos equitativos, donde se respete la igualdad, particularmente, desde la perspectiva de género, ayudando a identificar y evitar posibles riesgos que generen desigualdades. En definitiva, hacer efectiva la igualdad, especialmente de género, en los procesos participativos y, a su vez, encaminar estos al logro de hacer una sociedad más inclusiva y equitativa.

Así, hay que tener en cuenta para incorporar la perspectiva de género en los procesos participativos una serie de elementos básicos, como no tomar al hombre como referente universal, no invisibilizar a las mujeres (en este punto el uso de un lenguaje inclusivo resulta esencial), no suponer que al mencionar a los hombres incluimos a las mujeres, reconocer que los hombres y mujeres tienen experiencias de vida distintas, y no suponer que los hombres y las mujeres viven de la misma manera los problemas.

La perspectiva de género debe integrarse en todas las fases del proceso. Así, en primer lugar, se debe tener en cuenta en la propia elección y planteamiento del tema, por ejemplo, tomando en consideración tanto las necesidades prácticas de las mujeres como sus intereses estratégicos.

En segundo lugar, debe incluirse esta perspectiva en el diseño del proceso participativo, tanto en cuanto a la estructuración como respecto a los contenidos, por ejemplo, en caso de celebrarse reuniones, en la organización de las mismas ha de pensarse en las necesidades de conciliación, que aún recaen en mayor medida en las mujeres (cuidando los horarios, la duración y el lugar de celebración de las reuniones, etc.), procurando de este modo facilitar su participación.

También en la comunicación de todo el proceso resulta necesario introducir la perspectiva de género, teniendo en cuenta, por ejemplo, el posible distinto tipo de uso de los diversos medios por mujeres y hombres; así como una estrategia de comunicación diversa en función de los diferentes colectivos. También debe tomarse en consideración esta perspectiva en el orden mismo de las intervenciones.

Desde otra vertiente es importante incluir la perspectiva de género en la información que se suministre, en el diagnóstico que se elabore, por ejemplo, en los procesos deliberativos deberá implementarse este punto de vista en los materiales escritos y en las ponencias, incluso en cuanto a la elección de la ubicación para las reuniones presenciales y también los espacios digitales, los horarios, etc.

En aquellos que, como las Asambleas Ciudadanas, se trata de un grupo representativo, es esencial que uno de los filtros o criterios a introducir en la selección aleatoria estratificada sea el género y, en la medida de lo posible, con carácter interseccional, es decir, no solo que el número de mujeres y hombres cumpla con el criterio de paridad, sino que, dentro de cada grupo determinado por edad, nivel educativo, geográfico, etc., se incluya también ese equilibrio entre mujeres y hombres, para que distintos tipos de mujeres tengan presencia.

De otro lado, si existe debate y deliberación este debe ser uno de los puntos de vista tenidos en cuenta, por ejemplo, analizando el impacto de género de las recomendaciones a proponer. Además de facilitar la igualdad en la expresión misma de las opiniones. La dinámica del diálogo debe potenciar el reconocimiento mutuo y la cooperación entre las personas participantes, en lo que será determinante el papel de quien ejerza de facilitador/a que debe tener en cuenta esta perspectiva. Y, por supuesto, en las recomendaciones debe incluirse la perspectiva de género, por ejemplo, incluyendo el análisis respecto al impacto que desde este punto de vista se prevé que tendrán las propuestas.

Resulta esencial la evaluación de todo el proceso desde la perspectiva de género, tanto previamente respecto al diseño, como durante el desarrollo del proceso y, también tras finalizar. Para mejorar la equidad de los procesos participativos es necesario evaluarlos desde esta perspectiva, no solo los deliberativos representativos como las Asambleas Ciudadanas, sino todos en general, por ejemplo, en cuanto al uso de plataformas digitales, para tomar en consideración la brecha digital en general y, de género, en particular.

XI. LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

Ya se ha apuntado a una serie de pautas y criterios para evaluar los procesos participativos de deliberación representativa, no obstante, cabe concluir esta guía con algunas cuestiones básicas de evaluación para todo proceso de participación ciudadana.

Antes de afrontar la evaluación hay que plantearse por qué se hace la misma, qué se va a evaluar y quién la hará. Así, desde este último punto de vista, se puede hacer referencia a cuatro supuestos desde la perspectiva de quién evalúa, así cabe hablar de la evaluación interna, externa, participativa y no participativa.

Una vez se ha contestado a estas cuestiones cabe elegir los criterios y preguntas de evaluación, lo que dependerá del tipo de proceso específico a evaluar, evidentemente.

De forma similar a lo expuesto ya en el paso 11 del epígrafe VIII. 3, los criterios de evaluación se podrán referir a diversos aspectos del proceso de participación, en concreto:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

1. COORDINACIÓN	2. PARTICIPANTES	3. OBJETO	4. MÉTODO	5. CONSECUENCIAS
Claridad de objetivo	Cantidad	Capacidad de intervención	Nivel de participación	Resultados
Recursos, liderazgo, planificación	Representatividad	Origen	Calidad de información	Implementación
Aceptación social, política y técnica	Diversidad	Relevancia	Capacidad de propuestas	Capacitación
Transversalidad	Grado de apertura		Deliberación ...	Generación de cultura participativa ...

1) A la coordinación del proceso.

Aquí se puede atender a aspectos como la claridad de objetivos, los recursos, la aceptación social, política, técnica, la transversalidad, la iniciativa y el liderazgo, o la planificación.

2) A las personas participantes.

Donde habrá que valorar la cantidad, diversidad, representatividad, grado de apertura del proceso, etc.

3) Al objeto del proceso.

Tanto a la relevancia, la capacidad de intervención de la Administración, origen, entre otros aspectos.

4) Al método participativo.

Donde se hará referencia al nivel de participación, la capacidad de propuestas, la calidad de información, métodos y técnicas, en su caso, de deliberación, evaluación, etc.

5) A las consecuencias del proceso.

Es decir, a los resultados sustantivos, la implementación de los resultados, la devolución de los resultados, la mejora de las relaciones entre actores, la capacitación, la generación de cultura participativa, etc.

El paso siguiente será definir la estrategia o método para la obtención de información, para dar lugar al último paso que será evaluar la información y definir o redefinir las acciones de mejora.

ANEXO I

¿CÓMO ELEGIR EL PROCESO ADECUADO E IMPLEMENTARLO?

1. CUESTIONARIO DE AYUDA A LA ELECCIÓN DEL PROCESO PARTICIPATIVO MÁS ADECUADO AL CASO CONCRETO.

Con el objetivo de facilitar la elección entre la gran diversidad de procesos de participación que existen, de los cuales se ha recogido una muestra variada en esta guía, se procede a exponer un cuestionario que sirva a la tarea de seleccionar cuál de ellos puede resultar más apropiado para el caso concreto.

En esta elección del proceso de participación más adecuado existen dos aspectos principales a tomar en consideración: uno, el objetivo de la participación, es decir, ¿qué se pretende conseguir con la misma?; dos, el grado en que se quiere implicar a la ciudadanía en la toma de decisiones. Partiendo de ambas cuestiones caben diversas combinaciones y clasificaciones, que a su vez se irán repartiendo en función de otros componentes más concretos.

Así, en primer lugar, es preciso decidir entre tipos básicos de procesos en función de la finalidad perseguida: las consultas y los procesos participativos deliberativos y aquellos que buscan soluciones innovadoras a través de la inteligencia colectiva. Para elegir entre ellos cabe plantearse las siguientes cuestiones y respuestas:

¿Qué se persigue obtener con el proceso de participación ciudadana?

1.º) Recabar la opinión de los/as ciudadanos/as, grupos, organizaciones, etc.: la consulta pública en sus diversas modalidades o determinados procesos deliberativos.

¿Se quiere dar a conocer un proyecto, explicar la propuesta y recabar la opinión de la ciudadanía sobre el mismo? La opción más adecuada puede ser la reunión pública.

¿Se busca recoger información sobre un tema? Lo más oportuno sería acudir a la consulta pública.

¿Se desea conocer la opinión sobre los efectos de una decisión ya adoptada? También la consulta encaja para esa finalidad.

¿Se persigue conocer la opinión de la ciudadanía antes y después de someterse a aprendizaje y deliberación? Procede acudir a un proceso participativo que está a caballo entre la consulta y la deliberación, se trata de la encuesta deliberativa.

¿Se desea conseguir visualizar una idea de los tipos de problemas y valores que preocupan a la sociedad? En este caso es conveniente acudir a los grupos de discusión o *Focus group*.

2.º) Buscar un terreno común, tras sopesar los diferentes factores: los procesos participativos deliberativos. Especialmente útiles para decisiones complejas y con variedad de soluciones.

Dentro de esta categoría existen muy diversos tipos que responden principalmente al grado de intensidad, y que, a su vez, dependen de diversos aspectos. Para contribuir a la elección puede ser de ayuda responder a estas preguntas.

¿De qué tiempo se dispone para llevar a cabo el proceso de participación?

Si se tiene poco tiempo cabe recurrir a procesos más breves, como los Diálogos con los/as Ciudadanos/as o las Conferencias Ciudadanas; mientras que si se cuenta con un plazo de al menos cinco o seis meses procede acudir a procesos más intensos como las Asambleas Ciudadanas.

3.º) Encontrar propuestas innovadoras: procesos basados en la inteligencia colectiva.

Especialmente útiles en el campo de la prestación de servicios públicos, persigue la mejora a través de la búsqueda de soluciones renovadas, de la co-creación, de la inteligencia colectiva, en definitiva, de nuevas aportaciones, también provenientes de la ciudadanía.

Sin embargo, dentro de esta categoría existen diversos tipos, para discernir entre ellos cabe responder a las siguientes cuestiones.

¿Se buscan propuestas innovadoras en la ciudadanía? Se puede recurrir al *World Café* o al *Insights-Consulting*.

¿Se persigue la colaboración entre la ciudadanía y los/as empleados/as públicos/as en la búsqueda de soluciones? También en este caso existen diversos mecanismos participativos.

Así, por ejemplo, si se trata de identificar juntos problemas públicos, diseñar políticas para abordarlos, implementar las políticas, examinar y evaluar las consecuencias, lo más adecuado es la Democracia experimentalista o experimental.

De otro lado ¿se busca la mejora de los servicios públicos contando con la perspectiva de la ciudadanía y los/as empleados/as?, en ese caso se puede acudir al Comité de Escucha.

¿Se trata de consensuar objetivos y solucionar errores del borrador de una norma, un plan o un programa, a través de la colaboración entre los/as empleados/as públicos/as y la ciudadanía? Pues en tal caso procede poner en marcha un taller de validación.

Finalmente, si lo que se desea es empoderar a la ciudadanía, es decir, compartir con ella la toma de decisión, se pueden implementar procesos como los presupuestos participativos en su modalidad más intensa, donde a través de la última fase, es decir, la votación, se delega en los/as ciudadanos/as la elección concreta de proyectos a ejecutar a cargo de los presupuestos autonómicos.

En todo caso, téngase en cuenta que también es posible combinar varios de estos procesos de participación, dependiendo, por ejemplo, del momento del proceso de toma de decisiones en que se esté. Y que cada uno de ellos debe adaptarse a las circunstancias concretas.

2. PASOS A SEGUIR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO PARTICIPATIVO.

Una vez que se ha elegido el proceso participativo más adecuado al caso concreto, es hora de ponerlo en marcha. A estos efectos y, con independencia de las particularidades de cada uno de ellos, los pasos básicos a seguir son los siguientes:

1.º) Planificar.

Teniendo en cuenta que una de las claves del éxito es la adaptación del tipo de proceso al caso concreto, resulta imprescindible una buena planificación, es decir, diseñarlo adecuadamente. Para ello habrá que tener en cuenta las siguientes cuestiones:

A) ¿Quiénes van a participar y cómo van a ser elegidos/as?

Principalmente, esto dependerá del tipo de proceso, habrá que definir si se dirige a la sociedad en general, a ciertos grupos, el número de personas participantes, si será representativo o no y, en su caso, el método de elección, por ejemplo, la lotería cívica y los criterios para hacerla.

B) ¿Dónde y a través de qué medios?

La elección fundamental versará en torno a si el proceso será presencial, online o mixto, tratando en todo caso de que no sea discriminatorio, por ejemplo, teniendo en cuenta la posible brecha digital.

En caso de optar por la presencialidad, habrá que decidir también el lugar de celebración; mientras que si es telemático se precisará qué herramientas de este tipo se emplearán.

C) Fijar el cronograma y la duración.

Es decir, cuándo y durante cuánto tiempo se va a desarrollar el proceso participativo.

D) Metodología.

Dependiendo del tipo de proceso, se definirán las reuniones, las herramientas de diverso tipo que se emplearán, por ejemplo, para debatir, para consultar, etc. Y muy especialmente las reglas del juego.

E) Medios.

Será necesario saber de qué medios personales y materiales se dispone, por ejemplo, si es preciso contratar a organizadores, personas facilitadoras, y, en tal caso hacerlo, etc.

F) Grado de compromiso.

Resulta crucial definir desde el principio las consecuencias que tendrá el proceso de participación en la toma de decisión final.

2.º) Dar a conocer el proceso.

Una vez diseñado, el paso siguiente es comunicar tanto a la sociedad como a los departamentos implicados el proceso de participación. A cuyos efectos se empleará una diversidad de medios, desde la publicación en las webs oficiales, el BOPA, hasta los medios de comunicación. Es importante explicar de forma sencilla, pero clara, qué se busca con el proceso, cómo se va a hacer y sus consecuencias.

3.º) Ejecución del proceso participativo.

En este caso dependerá del proceso que se haya seleccionado, y del diseño concreto que se haya hecho en el primer paso. En todo caso, es importante seguir dicha planificación tanto en tiempo como en la forma, aunque se pueda contar con cierto margen de flexibilidad, por ejemplo, si se aprecia la necesidad de añadir alguna reunión más.

Aquí resulta imprescindible respetar las reglas del juego fijadas, así como involucrar a las personas participantes, que se sientan respetadas y que su participación es valorada. También es muy importante ofrecer la información adecuada, clara, rigurosa y lo más completa posible, para que la participación sea informada y de calidad.

Es decir, aquí es esencial informar y escuchar.

Dependiendo del tipo de proceso y del objetivo concreto que se persiga, deberá llegarse a un resultado, es decir, las recomendaciones de los participantes, las conclusiones extraídas por la organización, etc., que deberán recogerse en un tipo u otro de documento.

Es importante también hacer al final de esta fase un informe en el que se recoja los objetivos, los pasos seguidos y el resultado del proceso, es decir, una síntesis del proceso de participación y las conclusiones alcanzadas.

4.º) Incorporar el resultado de la participación en la toma de decisiones.

Una vez que se cuenta con las conclusiones o recomendaciones, es hora de, en función del grado de compromiso asumido, incorporar los resultados de la participación en la toma de decisión.

5.º) Retroalimentación.

Contestar a quienes han participado cómo se ha decidido y por qué si o no se han incorporado los resultados de la participación, es decir, motivar la decisión. También debe darse cuenta a la sociedad en general.

6.º) Implementar la decisión.

Una vez que se ha decidido es hora de ejecutar la decisión, dando cuenta también de ello a los/as participantes y a la ciudadanía en general, para que se pueda conocer el grado de cumplimiento, hacer un seguimiento de la ejecución, en definitiva, rendir cuentas.

7.º) Evaluar el proceso de participación.

Es importante proceder a evaluar la participación llevada a cabo a efectos de una mejora constante. Una evaluación que ha de ser externa e interna, contando también con las personas que han participado en el proceso.

ANEXO II

FICHAS RESUMEN DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS

1. LA REUNIÓN PÚBLICA.

Este proceso participativo busca dar información a las personas participantes sobre un proyecto actual o futuro o, incluso, recoger opiniones de estas sobre un asunto.

Si bien, por sus características, puede admitir una gran cantidad de personas participantes, el número de estas ha de valorarse para la organización de proceso.

Para llevar a cabo este proceso será necesario anunciarlo, preparar los materiales que serán necesarios y, finalmente, llevar a cabo el acto. En este, se informará a las personas participantes de todos los detalles relativos al proyecto o asunto que será objeto de crítica o debate, informando, además, sobre el uso que se hará de las opiniones recogidas.

2. LAS CONSULTAS PÚBLICAS.

Las consultas públicas constituyen una gran herramienta participativa de la que pueden hacer usos las Administraciones públicas para recoger la opinión de la ciudadanía en el desarrollo de políticas públicas, informando a estas con posterioridad de lo que estas consultas han aportado y lo que se valorará.

Ello permite también mejorar la calidad de las decisiones a tomar por la Administración, así como asegurar que las ya tomadas se están ejecutando adecuadamente.

Precisamente por la naturaleza de este proceso, el número de personas participantes puede ser muy flexible, si bien sería más adecuado para una cantidad amplia de personas.

Para llevar a la práctica una consulta pública, es necesario diseñarla previamente, elaborar todos los materiales necesarios para iniciarla, organizar la consulta y, finalmente, realizar un recuento y una evaluación de la información obtenida.

3. ENCUESTA DELIBERATIVA.

La encuesta deliberativa es un proceso participativo que pretende conocer cambios de opinión de las personas participantes sobre una cuestión tras un aprendizaje o deliberación.

El número de personas participantes podría ir desde 50 hasta 500, que habrán de ser seleccionadas aleatoriamente.

Para la implementación de este proceso será necesaria la selección aleatoria previa de las personas participantes, la realización de una primera encuesta, efectuar una serie de sesiones plenarias y diálogos, la realización de una segunda encuesta y, finalmente, un análisis y presentación de los resultados obtenidos.

4. DIÁLOGO CON LOS/AS CIUDADANOS/AS.

Este proceso de participación busca informar a la ciudadanía sobre asuntos públicos y recopilar ideas y reacciones de esta.

Siendo un proceso sencillo que, además, admite una amplia variedad de personas participantes —desde 35 hasta más de 100—, cuya duración suele ser de dos o tres días, requiere poca preparación: la elaboración de la información objeto de diálogo, la selección de personas participantes, el desarrollo de las sesiones de diálogo o discusión y la recopilación y análisis de los resultados.

5. CONFERENCIAS CIUDADANAS.

Las Conferencias ciudadanas constituyen un ágil proceso participativo, normalmente en una sola jornada de 8 horas, que pretende recopilar recomendaciones y sugerencias sobre asuntos públicos.

Además de las personas participantes, cuyo número admite mucha variedad, también estará presente un panel de personas expertas que hayan sido seleccionadas por su experiencia en el sector específico que se esté discutiendo.

Para implementar este proceso, será necesario, por tanto, hacer una selección de las personas participantes y expertas, organizar y desarrollar el evento y, por último, redactar las recomendaciones correspondientes.

6. DEMOCRACIA EXPERIMENTALISTA O DEMOCRACIA EXPERIMENTAL.

Se trata de un método de gobernanza participativa en el cual la ciudadanía y las personas empleadas públicas deliberan en aras de identificar problemas públicos y diseñar políticas para solucionarlos.

El número de personas participantes es muy flexible.

Para su desarrollo, será necesaria la selección de personas participantes, realizar una planificación de la reunión y el desarrollo de esta.

7. FOCUS GROUP O GRUPOS DE DISCUSIÓN.

Este proceso se traduce en un debate abierto entre un grupo reducido de personas —idealmente, entre 8 y 10—, con el objetivo de promover la reflexión individual y la interacción grupal sobre un tema concreto.

Para llevarlo a cabo, será imprescindible la elección de un tema de debate, la selección de personas participantes, la organización de una guía sobre la que puedan trabajar, el correcto desarrollo de la reunión y, con posterioridad, la realización de un análisis y una evaluación de los resultados obtenidos.

8. PROCESO DE *INSIGHTS-CONSULTING*.

El proceso de *insights-consulting* pretende promover la co-creación y procesos de conocimiento en modalidad de contribución —de un grupo de entre 15 y 20 personas— con una amplia flexibilidad, pues admite tanto la participación en modo asincrónico —a través de una plataforma online— como en un taller presencial u online en directo.

Para su funcionamiento, requiere de la preparación de la pregunta o tema a trabajar, la formulación de unas declaraciones principales, realización de grupos de mensajes, el desarrollo del proceso, un análisis y presentación de resultados a las personas participantes.

9. WORLD CAFÉ.

Este proceso, más creativo, busca fomentar el diálogo colaborativo, compartir conocimiento colectivo y descubrir nuevas oportunidades para la acción.

Si bien en principio no tiene una limitación de personas participantes, habrá que tener en cuenta el espacio en el que se vaya a desarrollar y las características de este para determinar el número de estas, que habrán de estar agrupadas en mesas de 4 o 5 personas.

Su preparación y desarrollo es muy simple, si bien habrá que elegir un propósito, seleccionar a las personas participantes, enviar las invitaciones correspondientes, llevar a cabo el evento y recopilar y analizar los hallazgos obtenidos.

10. LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS O COLABORATIVOS.

Este proceso de participación tiene por objetivo permitir a la ciudadanía proponer y votar por proyectos que se van a realizar. Por la importancia del voto, sería importante obtener el mayor número de personas participantes posible. Este voto puede ser vinculante o no.

Para llevarlo a cabo, es necesaria una planificación y diseño del presupuesto participativo, comunicar e informar a la ciudadanía, la recogida de ideas y, posteriormente el estudio de estas, la votación, el anuncio y realización de proyectos. Es importante también añadir un seguimiento y una evaluación como fase final de este proceso.

11. TALLER DE VALIDACIÓN.

Esta herramienta participativa, que permite consensuar objetivos y solucionar errores de una norma, plan, programa o propuesta, se divide en dos partes esenciales: el diagnóstico —en el cual se detectan los problemas y los puntos de mejora— y el debate —donde se harán recomendaciones y se deliberará sobre el tema a tratar—.

Ello requiere de un análisis realizado por un grupo de personas expertas en la materia a abordar.

12. COMITÉ D'ÉCOUTE O COMITÉ DE ESCUCHA.

Este instrumento de participación, recomendable para un número de personas participantes entre 6 y 10, permite evaluar los servicios públicos con el objetivo de mejorarlos.

En este proceso no participará solamente la ciudadanía, sino también representantes, gobernantes y personas empleadas públicas, permitiendo así un conocimiento más amplio y profundo de la situación de los servicios a evaluar.

En cuanto a su puesta en marcha, requiere de una definición previa de los propósitos, una identificación del papel que van a tener las partes implicadas, la selección de las personas participantes, el desarrollo del comité de escucha y, finalmente, una revisión e informe de los resultados de este.

ANEXO III

CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

	OBJETIVO	NÚM. PARTICIPANTES	TRABAJO REQUERIDO
Reunión pública	Dar información o recoger opiniones sobre un asunto	Flexible	Anuncio, preparación de materiales, realización del acto
Consultas públicas	Recoger opiniones o información para tomar una decisión	Flexible	Diseño de la consulta, preparación de materiales, realización de la consulta, recuento y evaluación de resultados
Encuesta deliberativa	Conocer cambios de opinión sobre una cuestión tras un aprendizaje o deliberación	50-500	Selección participantes, primera encuesta, sesiones plenarios y diálogos, segunda encuesta, análisis y presentación de resultados
Diálogo con la ciudadanía	Informar a la ciudadanía sobre asuntos públicos y recopilar ideas y reacciones	35-100/flexible	Preparación de la información, selección de participantes, sesiones de diálogo o discusión, recopilación y análisis de resultados
Conferencias ciudadanas	Recopilar recomendaciones y sugerencias sobre asuntos públicos	Flexible	Selección de participantes, selección de expertos, organización y desarrollo del evento, redacción de recomendaciones
Democracia experimentalista	Identificar problemas de la Administración y diseñar políticas para solucionarlos	Flexible	Selección de participantes, planificación y desarrollo de la reunión
Focus group	Obtener opiniones y comentarios sobre un tema o pregunta	8-10	Elección del tema, selección de participantes, organización de una guía, desarrollo de la reunión, análisis y evaluación de resultados
Insights-consulting	Promover la co-creación y procesos de conocimiento en modalidad de contribución	15-20	Preparación de la pregunta/tema, formulación de declaraciones principales, agrupación de mensajes, desarrollo del proceso, análisis y presentación de resultados a los participantes

	OBJETIVO	NÚM. PARTICIPANTES	TRABAJO REQUERIDO
World café	Fomentar el diálogo colaborativo, compartir conocimiento colectivo y descubrir nuevas oportunidades para la acción	Flexible	Elección de un propósito, selección de participantes, búsqueda de lugar de reunión, envío de invitaciones, desarrollo del evento, recopilación y análisis de hallazgos
Presupuestos participativos	Permitir a la ciudadanía proponer y votar proyectos que se realizarán	Flexible	Planificación y diseño del presupuesto participativo, comunicación e información, presentación de ideas, estudio, votación, anuncio y realización de proyectos, seguimiento y evaluación
Taller de validación	Consensuar objetivos y solucionar errores de una norma, plan, programa o propuesta	Flexible	Debate e identificación de errores de un primer borrador, sesiones de deliberación, análisis por parte de expertos, recopilación de soluciones
Comité de escucha	Evaluación y mejora de servicios públicos	6-10	Definición de propósitos, identificación papel partes implicadas, selección participantes, desarrollo comité, revisión e informe de resultados

ANEXO IV

RECURSOS

- ConsultVox, Le budget participatif. Guide pratique, <https://www.consultvox.co/ressources/>
- Decidim Barcelona, Guía prácticas de la participación ciudadana en Barcelona. Los procesos participativos, https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/114016/1/4_ESP_procesos_ORG.pdf
- Direction interministérielle de la transformation publique, Cartographier ma société civile, France, avril 2021, https://www.modernisation.gouv.fr/files/2021-06/Kit-Cartographie-societe_civile.pdf
- Kit d'animation d'ateliers à destination des administrations et des agents publics, France, juin 2021, <https://gouvernement-ouvert.transformation.gouv.fr/un-kit-danimation-dateliers-a-destination-des-administrations-et-des-agents-publics/>
- Organiser des comités d'écoute, France, juillet 2022, <https://www.modernisation.gouv.fr/files/2022-07/Organiser%20des%20comit%C3%A9%20d%E2%80%99%C3%A9coute%20VERSION%20MISE%20EN%20LIGNE.pdf>
- EpD, “Metodologías participativas para Educación para el Desarrollo: Construyendo pedagogías de la participación en Andalucía”, 2016, https://participamostransformamos.org/wp-content/uploads/2019/07/guia_metodologias_participativas_APS_compressed.pdf
- EUDEL, ¿Cómo hacer un proceso participativo de calidad? Guía práctica, 2009, https://www.eudel.eus/es/file/libro_ficheros/GUIA_21.pdf
- Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et L'Homme, Démocratie participative. Guide des outils pour agir, publié le 17 juillet 2015 , mis à jour le 08 juillet 2022 <https://www.fnh.org/democratie-participative-guide-des-outils-pour-agir-2/>
- Fondation Roi Baudouin, Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur, Bruxelles, mars 2006, https://www.animer.ch/wp-content/uploads/methodes-participatives_fondation_Roi_Baudouin.pdf
- Generalitat de Catalunya, Guia de disseny d'espais deliberatius per a la participació ciutadana, 2010, <https://governobert.gencat.cat/es/detalls/article/Guia-de-disseny-despais-deliberatius-per-a-la-participacio-ciutadana>
- Planificar, executar i avaluar els processos de participació, 2010, <https://governobert.gencat.cat/es/detalls/article/Guia-per-planificar-executar-i-avaluar-els-processos-de-participacio>
- Guia per avaluar processos participatius, 2012, https://governobert.gencat.cat/es/detalls/article/3.-guia_per-avaluar_processo
- Guide to gender mainstreaming in participatory processes, 2020, https://governobert.gencat.cat/web/.content/30_ParticipacioCiutadana/04_Difusio_i_recerca/guies_breus_de_participacio_ciutadana/Guia-transversalitat-genere/Guia_genere_28_10_20_ENGLISH_converted-ACC.pdf

- Generalitat Valenciana, Guía de participación ciudadana de la Generalitat y su sector público, <https://participem.gva.es/documents/164666869/169961921/Gu%C3%ADa+de+Participaci%C3%B3n+Ciudadana+Generalitat+Valenciana.pdf/f7ec0fd4-bb26-4173-be8d-460da255ce5d>
- Gerwin M., Citizens' Assemblies. Guide to democracy that works, Otwartyplan, Cracovia, 2018 (<https://citizensassemblies.org/download/>)
- Gobierno de la Rioja, Guía práctica de procesos participativos, https://web.larioja.org/files/pdf/gobierno/participa/Guia_ProcesosParticipativos.pdf
- Gobierno de Navarra, Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo, 2018, https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/guiatecnicasparticipacion_castellano.pdf
- Guyane, “Des outils d’animation pour mettre en oeuvre la participation” https://graineguyane.org/wp-content/uploads/2017/09/Partie_3-Des-outils-d-animation-pour-mettre-en-oeuvre-la-participation-1.pdf
- iDCity, Le guide pratique du Budget participatif, Juin, 2020, https://www.id-city.fr/wp-content/uploads/2020/07/IDCITY_Le-guide-pratique-du-budget-participatif.pdf
- Italy, Linee guida sulla consultazione pubblica in Italia, <https://open.gov.it/participa/consultazioni/linee-guida-consultazione-pubblica-italia>
- LAAAB, Metodologías participativas, [https://gobiernoabierto.aragon.es/agoab/documentos/Metodolog%C3%ADas%20participativas.%20LAAGA%20\(Arag%C3%B3n\)metodologias-laaab.pdf](https://gobiernoabierto.aragon.es/agoab/documentos/Metodolog%C3%ADas%20participativas.%20LAAGA%20(Arag%C3%B3n)metodologias-laaab.pdf)
- MASSLBP, How to commission a Citizens' Assembly or Reference Panel. Advice for public agencies procuring long-form, deliberative processes, Toronto, March 2019, <https://static1.squarespace.com/static/6005ceb747a6a51d636af58d/t/6010cfb3b2c8623eb1c6d885/1611714483520/referencepanelguide.pdf>
- How to run a Civic lottery: Designing fair selection mechanisms for deliberative public processes, Toronto, 2017, https://static1.squarespace.com/static/55af0533e4b04fd6bca65bc8/t/5aafb4b66d2a7312c182b69d/1521464506233/Lotto_Paper_v1.1.2.pdf
- NewDemocracy Foundation, Enabling National Initiatives to Take Democracy Beyond Elections, <https://www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/newdemocracy-undef-handbook.pdf>
- OECD, Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. Catching the Deliberative Wave, 2020, <https://www.oecd.org/gov/open-government/innovative-citizen-participation-new-democratic-institutions-catching-the-deliberative-wave-highlights.pdf>
- Good Practice Principles for Deliberative Processes for Public Decision Making, 2020, <https://www.oecd.org/gov/open-government/good-practice-principles-for-deliberative-processes-for-public-decision-making.pdf>
- Eight ways to institutionalise deliberative democracy, 2021, <https://www.oecd.org/gov/open-government/eight-ways-to-institutionalise-deliberative-democracy.htm>

- Evaluation Guidelines for Representative Deliberative Processes, 2021, <https://www.oecd.org/gov/open-government/evaluation-guidelines-for-representative-deliberative-processes-10ccbfcb-en.htm>
- ODP, Guía práctica de evaluación de procesos participativos, 2006, https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_OIDPespa%C3%B1ol_GUIA.pdf
- ORAIN ZU, Guía para el diseño y puesta en marcha de procesos participativos, 2016, <https://www.gipuzkoa.eus/documents/917770/3878177/Gu%C3%ADa+participaci%C3%B3n+castellano.pdf/9217aee0-d0eb-759b-e477-d751f8430e42>
- Public Participation Partners, Public Participation Playbook, July 2020, [https://go.boarddocs.com/nc/raleigh/Board.nsf/files/BS32DV6CFCCA/\\$file/20200817CEPDPlaybook.pdf](https://go.boarddocs.com/nc/raleigh/Board.nsf/files/BS32DV6CFCCA/$file/20200817CEPDPlaybook.pdf)
- U.S. GSA, US Public Participation Playbook, <https://digital.gov/guides/public-participation/#:~:text=What%20is%20the%20U.S.%20Public,best%20practices%20and%20performance%20metrics>
- User Participation, Toolbox of Smart participatory methods, <https://www.user-participation.eu/>

Herramientas en línea

- Consul: <https://consulproject.org/en/>
- Decidim: <https://decidim.org/>
- Democracia en red: <https://democraciaenred.org/>
- Discuto: <https://www.discuto.io/en>



Principado de
Asturias

Consejería
de Presidencia