



**Generalitat
de Catalunya**

Procés de reflexió estratègica per millorar la participació ciutadana en projectes urbanístics

Informe de resultats

Barcelona, gener de 2024

participa.gencat.cat

Unitats impulsores del procés participatiu

Subdirecció General de Participació Ciutadana i Subdirecció General d'Actuacions Urbanístiques

Empresa que redacta l'informe

Raons Públiques SCCL

Empresa dinamitzadora

Raons Públiques SCCL

Contingut

1. Introducció	4
1.1. Antecedents i context	4
1.2. Objectius del procés de reflexió	5
1.3. Metodologia i Pla de treball	6
2. Assistència i participació al procés de reflexió	7
2.1. Perfil dels i de les participants	7
2.2. Expertesa del grup	8
2.3. Assistència	9
3. Diagnosi sobre l'estat de la participació en els PDU	10
3.1. Eixos d'anàlisi detectats	11
3.2. Resultats de la diagnosi per eixos	12
3.2.1. Governança i presa de decisions	12
3.2.2. Credibilitat, transparència i seguiment	13
3.2.3. Vincle amb el territori, mapa d'actors i extensió	14
3.2.4. Planificació i metodologia	15
3.2.5. Límits i temes del debat i impactes de la participació	16
3.2.6. Comunicació i difusió	17
3.2.7. Diversitat de PDUs	18
4. Propostes de millora de la participació ciutadana en els PDU	19
4.1. Creació de les propostes	19
4.2. Priorització de les propostes	20
4.3. Descripció de les propostes prioritzades	22
4.3.1. Propostes prioritzades com a més importants	22
4.3.2. Propostes prioritzades en un segon esglauó d'importància	27
4.3.3. Propostes prioritzades en un tercer grau d'importància	30
5. Conclusions del procés de reflexió	32
5.1. Condicionants detectats	32
5.2. Processos de millora detectats	32
6. Annexes	36
6.1. Propostes de millora resultades de la sessió 3	36
6.2. Panel resultats de la priorització de les propostes de la sessió 4	39
6.3. Respostes al formulari d'avaluació del procés de reflexió	40

1. Introducció

Aquest document sintetitza els resultats del Procés de reflexió estratègica per millorar la participació ciutadana en projectes urbanístics i territorials de la Generalitat de Catalunya, executat en 4 sessions de treball amb equips tècnics de l'administració, realitzades entre novembre i desembre 2023.

El document s'estructura en cinc capítols i un apartat 6 d'annexos. A la introducció s'expliquen els objectius i metodologia del procés; al capítol 2 es relata l'assistència al procés, amb descripció del nombre i perfil de les persones participants; als capítols 3 i 4 s'exposen els resultats, respectivament, de la diagnosi sobre l'estat de la participació en els PDU, i de les propostes de millora de la participació ciutadana en aquest tipus de processos. Per últim, al capítol 5 s'exposen les conclusions extretes per part de l'equip de facilitació i dinamització.

Es poden consultar també l'[Informe resultats diagnosi](#) i els seus [annexos](#), que inclouen la informació recollida en les activitats prèvies a les sessions, i en les dinàmiques realitzades en les sessions 1 i 2.

1.1. Antecedents i context

La Subdirecció General de Participació Ciutadana (SDGPC) de la Generalitat de Catalunya ve donant suport i assessorament, des de 2018, a la Secretaria de Territori, Urbanisme i Agenda Urbana, en el desplegament de processos participatius sobre planejament urbanístic, i especialment sobre Plans Directors Urbanístics (PDU).

Ahora, la Generalitat es va engatjar, a través del Pla d'acció Local OGP (Open Government Partnership - Aliança Mundial de Governants Oberts), a desenvolupar un model de participació en projectes amb impacte territorial, que ha de contribuir a l'assoliment d'aquest compromís.

En aquest context, en els darrers anys la necessitat de suport i assessorament del Departament de Territori per poder organitzar processos participatius vinculats als PDU ha anat en augment, i es preveu un nou increment d'aquestes demandes en el futur immediat.

L'experiència acumulada ha constatat el potencial i rellevància de la participació ciutadana en els projectes urbanístics i territorials, i ahora n'ha detectat els punts de millora, consubstancials a la natura d'aquests projectes, que ocasionalment podrien condicionar-ne les conclusions.

El context conclou que els resultats han de ser útils per als equips de la Generalitat implicats en projectes urbanístics i territorials que incorporin la participació ciutadana. I per aquesta raó, s'orienta la participació preferentment a professionals i responsables de les administracions públiques catalanes.

1.2. Objectius del procés de reflexió

Repte a abordar:

- Facilitar la incorporació de la participació ciutadana en els PDUs i fer-la útil per als equips responsables del Departament de Territori.

Objectiu general

- Generar espais de treball col·laboratiu entre l'equip tècnic de la Direcció General d'Ordenació del Territori Urbanisme i Arquitectura (DGOTUA) i el Gabinet Tècnic del Departament de Territori i l'Incasòl, així com d'altres actors implicats, de cara a impulsar una REFLEXIÓ ESTRATÈGICA COMPARTIDA PER A UN MODEL DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA EN ELS PDU.

Objectius específics

- Generar un espai per compartir coneixement, experiència i inquietuds, entre els equips implicats en projectes de participació ciutadana de projectes urbanístics/territorials.
- Fer un diagnòstic compartit dels punts de millora que cal abordar, així com de les especificitats i necessitats per fer participació en projectes urbanístics/territorials.
- Elaborar propostes consensuades d'actuacions que facilitin la feina dels equips implicats, així com dels impactes i resultats de la participació ciutadana.
- Prioritzar accions i passes a realitzar.

Objectius relacionals

- Treballar la cohesió del grup tècnic amb els i les agents participants, i llur identificació amb el treball fet.
- Generar una bona experiència de participació i treball col·laboratiu.

Procés de reflexió estratègica per millorar la participació ciutadana en projectes urbanístics

Informe de resultats

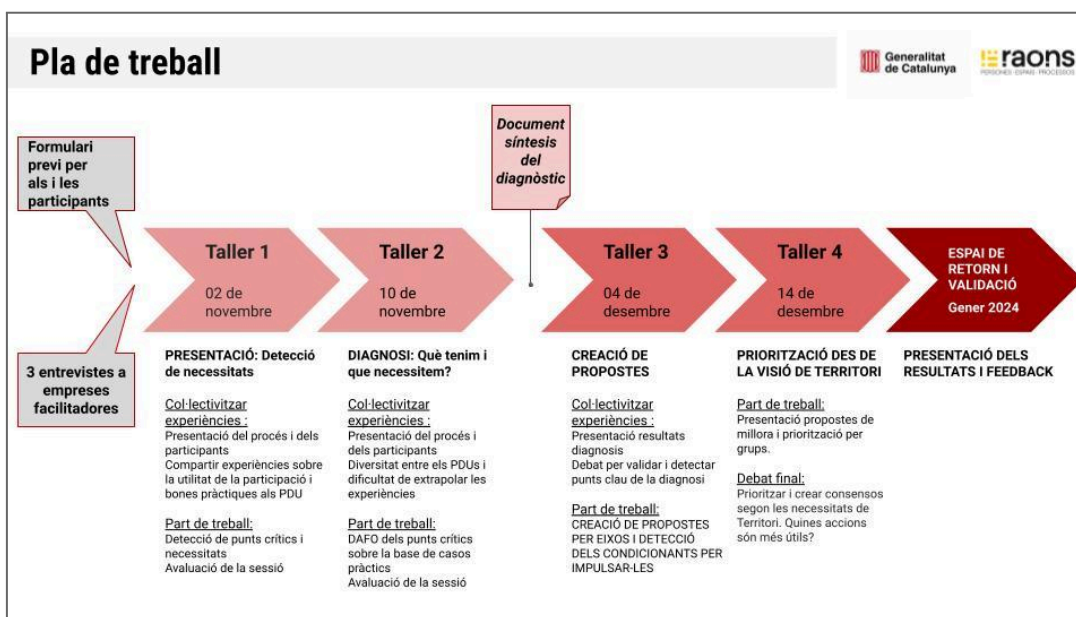
1.3. Metodologia i Pla de treball

El procés de reflexió estratègica està organitzat en 4 fases successives i tota la informació produïda es recull en un espai privat a la plataforma participa.gencat¹. El pla de treball, amb les fases i les accions previstes es descriu de manera sintètica en la següent taula i esquema temporal:

Fases	Accions
1. Preparació	Definició del marc d'anàlisi i del mapa d'actors Formulari previ per als i les participants 3 entrevistes a empreses facilitadores
2. Diagnosi	Taller 1 PRESENTACIÓ: Detecció de necessitats Taller 2 DIAGNOSI: Què tenim i què necessitem?
3. Propostes	Taller 3 PROPOSTES: Quines accions cal impulsar per millorar? Taller 4 PRIORITZACIÓ: Quines accions prioritzem per fer participació?
4. Retorn	ESPAI DE RETORN I VALIDACIÓ

La metodologia del procés de reflexió proposa que els continguts a treballar surtin directament de les accions plantejades prèviament. Així, les accions de Preparació serveixen per establir una primera estructura d'anàlisi o eixos del debat, que es completen i milloren a les sessions de Diagnosi.

El resultat de la diagnosi conforma la base de treball de la sessió de creació de Propostes de millora i, en conseqüència, de la Priorització d'accions. En tots els tallers s'han utilitzat dinàmiques col·laboratives en grups i espais de debat, per tal de compartir experiències.



Esquema del pla de treball

¹ <https://participa.gencat.cat/processes/reflexioestrategicapdus>

2. Assistència i participació al procés de reflexió

2.1. Perfil dels i de les participants

En un procés de reflexió estratègica, la creació del mapa d'actors esdevé un dels elements clau. I si bé el repte de l'espai és *"facilitar la incorporació de la participació ciutadana en els PDUs i fer-la útil per als equips responsables del govern"*, és essencial que aquesta reflexió inclogui actors externs al propi Departament.

Per aquest motiu, a més del Gabinet Tècnic i la DGOTUA del Departament de Territori i l'Incasòl, s'ha convidat a participar en aquest procés de reflexió, a professionals procedents del món local (consorcis i ajuntaments), així com a empreses facilitadores amb experiència en processos de participació en PDU.

El mapa d'actors pot ser analitzat també des de la perspectiva de les tasques específiques que cada persona o perfil professional exerceix en el procés de creació d'un PDU. Sota aquest enfocament, es poden identificar rols clau diversos:

- **Coordinació de PDUs:** Responsable de supervisar i coordinar tot el procés de desenvolupament del PDU, garantint la seva coherència i implementació adequada.
- **Redacció de PDUs:** Encarregat de redactar i elaborar la documentació tècnica i normativa que conforma el PDU.
- **Participació:** Responsable de dissenyar, coordinar o implementar accions de participació i comunicació del PDU, internament o amb objecte de fomentar la participació de la ciutadania, i ja sigui en espais presencials o en plataformes de participació.

En la següent taula es resumeix el nombre de persones convidades, distribuïdes per tasques desenvolupades en el PDU i també per àmbit de procedència.

Taula 1. Àmbit de procedència i perfil de les persones convidades

Perfil > Àmbit ▼	Coordinació de PDUs	Redacció de PDUs	Participació	TOTAL	% per àmbit
Dept. Territori	4	6	3	13	46%
Incasòl	2	3		5	18%
SDGPC			1	1	4%
Món local	2	1	2	5	18%
Empr. facilitadores			4	4	14%
Total	8	10	10	28	100%
% per perfil	28%	36%	36%	100%	

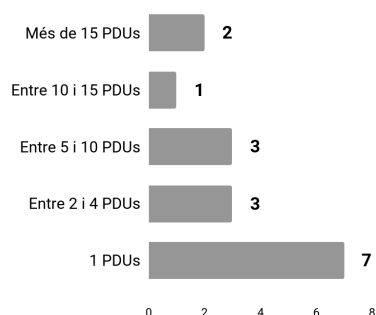
Procés de reflexió estratègica per millorar la participació ciutadana en projectes urbanístics

Informe de resultats

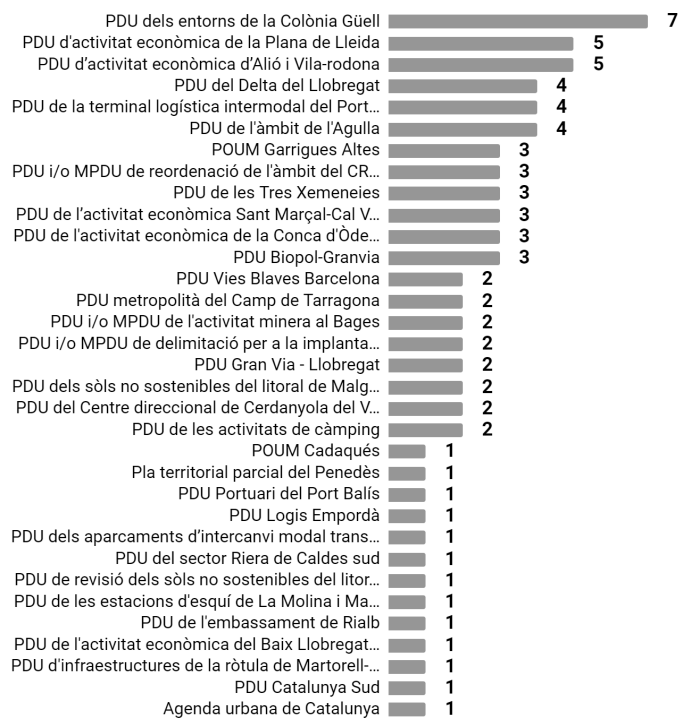
2.2. Expertesa del grup

Un aspecte a destacar, complementàriament a la procedència i rols, és l'expertesa del grup en PDUs. Aquesta informació s'ha extret de les 16 respostes recollides als formularis previs, i ha servit per exemplificar que el grup està format per persones amb un ampli ventall d'expertesa: des de qui ha participat en l'elaboració de molts PDUs (hi ha 6 persones que han participat en més de 5 PDUs), fins a qui ha participat només en un (7 persones). Això conforma un grup amb persones que poden tenir una **visió global** i un altre **basat sobretot en un cas particular**, però que ambdues es complementen.

Cal destacar que les persones que han respost l'enquesta acumulen una participació en **33 PDUs** i altres formes de planejament diferents, ofertint un nombre d'experiències prou apreciable.



Gràfic 1: experiència en PDUs de les persones que han respost l'enquesta.

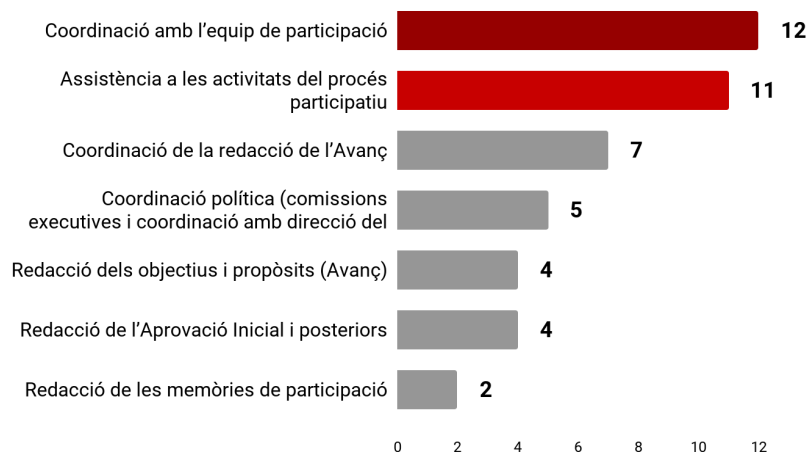


Gràfic 2: PDUs en els quals han participat les persones que han respost l'enquesta.

Procés de reflexió estratègica per millorar la participació ciutadana en projectes urbanístics

Informe de resultats

Pel què fa a les tasques desenvolupades, la majoria de persones que han respost l'enquesta han fet tasques relacionades amb la coordinació dels equips de participació (12 persones) i/o han assistit a sessions de participació (11 persones): ja sigui per a explicar contingut, presentar o introduir la sessió o fer tasques d'observació. Això també denota que la majoria de persones han tingut experiència en participació en el desenvolupament.



Gràfic 3: 10. Tasques o funcions desenvolupades en el procés d'elaboració dels PDU.

2.3. Assistència

Tenint en compte que el nombre de persones convidades a participar és de 28, durant les 4 sessions s'ha registrat una assistència mitjana del 68%. Cal destacar que, de les quatre persones convidades de les empreses facilitadores, només van assistir entre una i dues persones.

Taula 0.3. Assistència a les sessions per àmbit de procedència de les i els participants

Àmbit	Sessió 1	Sessió 2	Sessió 3	Sessió 4	% Total
Departament de Territori	12	9	11	4	69%
Incasòl	3	5	5	4	85%
SDGPC	1	1	1	1	100%
Món local	3	4	3	3	65%
Empreses facilitadores ²	1	2	1	2	38%
Total	20	21	21	14	68%

² Les persones de les empreses facilitadores estaven inicialment convidades a les sessions de reflexió. No obstant, i per optimitzar el seu temps, es va canalitzar llur participació a través d'entrevistes prèvies i convidant-los especialment a les sessions 2 i 3 del procés. Cal remarcar tanmateix, que la seva participació va ser voluntària.

3. Diagnosi sobre l'estat de la participació en els PDU

A continuació es presenten els resultats de la diagnosi tal com apareixen en el document [Informe resultats diagnosi](#), que s'ha utilitzat en la fase 3 per a la creació de les propostes de millora.

En primer lloc, en el punt 3.1, es presenten els punts crítics i de millora detectats en les accions prèvies a les sessions de treball (formulari i entrevistes a empreses facilitadores), i que es van treballar en la primera sessió de diagnosi. Aquest treball va servir per poder estructurar la dinàmica de grup de la segona sessió i per analitzar les aportacions recollides i presentar uns resultats estructurats en eixos i temes.

En segon lloc, a partir del punt 3.2, es presenten els resultats de la diagnosi, organitzats pels eixos i temes de debat mencionats. Aquests resultats s'han formulat fonamentalment a partir del DAFO realitzat en la sessió 2 i s'han complementat amb informació rellevant recollida a les accions prèvies (entrevistes, formularis i debats oberts fets a les sessions).

El contingut concret del DAFO, així com els resultats de la resta de dinàmiques de grup realitzades a les dues primeres sessions, es poden consultar al document d'[annexos](#) que acompanya el document "Informe resultats diagnosi", prèviament citat.



Imatges del treball en grups realitzat en la fase de diagnosi.

Procés de reflexió estratègica per millorar la participació ciutadana en projectes urbanístics

Informe de resultats

3.1. Eixos d'anàlisi detectats

En la taula es presenten els eixos i punts crítics detectats en la fase de diagnosi, així com una descripció, d'alguns dels aspectes vinculats a cada tema.

Eixos	Punts crítics	Descripció (Aspectes vinculats a ...)
Eix 1: PRESA DE DECISIÓ I GOVERNANÇA	PRESA DE DECISIONS	Com es pren l'acord d'impulsar el PDU, els consensos previs, la transparència i la participació en la presa de decisions, etc.
	GOVERNANÇA DEL PROCÉS	El funcionament i composició dels espais de seguiment i decisió operativa sobre el procés (grup motor o comissió de seguiment). La coordinació del procés compartida pels ajuntaments.
Eix 2: CREDIBILITAT, TRANSPARÈNCIA I SEGUIMENT	CREDIBILITAT	La desconfiança envers els ens impulsors dels PDUs, la pràctica urbanística i els processos de participació.
	TRANSPARÈNCIA	La manca de transparència en la presa de decisions, a l'inici i durant el procés.
	SEGUIMENT	La continuïtat en la informació i l'acompanyament dels temps de redacció i de participació.
Eix 3: VINCLE AMB EL TERRITORI, MAPA D'ACTORS I PARTICIPACIÓ	PRESÈNCIA EN EL TERRITORI	El coneixement del territori i la generació de vincles amb actors clau.
	MAPA D'ACTORS	Aconseguir un perfil d'actors clau que representi interessos diferents i que s'impliqui en el procés.
	EXTENSIÓ I DIVERSITAT	El nombre de persones que participen en el procés i la seva diversitat (edat, gènere, territori, interessos, etc.)
Eix 4: PLANIFICACIÓ I METODOLOGIA	PLANIFICACIÓ	L'estratègia de participació i la planificació inicial del procés: fases, temps, calendari, etc.
	METODOLOGIA	La diversitat d'accions i canals de participació.
	RECURSOS INTERNS I EXTERNS	La implicació dels cossos tècnics en els processos participatius, la formació i l'experiència interna en participació ciutadana. Experiència, capacitat dels equips dinamitzadors i treball en equip.
Eix 5: LÍMITS, TEMES DE DEBAT I IMPACTE DEL PROCÉS	LÍMITS I TEMES DE DEBAT	La definició d'un marc de debat amb temes clars on es pot incidir, definint els temes sobre els que no es pot debatre.
	IMPACTES EN LA REDACCIÓ	La capacitat d'incidència de la participació ciutadana en els PDUs.
Eix 6: COMUNICACIÓ DEL PROCÉS	COMUNICACIÓ	La definició, coordinació i execució d'un pla de comunicació del procés participatiu.
	DIFUSIÓ	Els canals de difusió i convocatòria (part operativa del pla de comunicació).
Eix 7: DIVERSITAT DE PDUS³		Aportacions relacionades amb la necessitat de tenir en compte que les experiències de PDU són diferents i que cal un enfocament divers de la participació en funció de la seva tipologia.

³ Aquest eix s'ha afegit a partir del debat generat en la sessió 2. A l'annex 3 es presenta una síntesi del debat sobre aquest punt.

3.2. Resultats de la diagnosi per eixos

Els resultats de la diagnosi s'han estructurat seguint els 7 eixos de debat i presentant, per a cada eix, tant els punts crítics com les bones pràctiques posades en valor, en base a les experiències de les persones assistents en els processos de participació en els PDU fets en els darrers anys.

3.2.1. Governança i presa de decisions

Punts de millora:

En relació amb la **governança del procés**, els aspectes més mencionats han estat:

- La **manca de governança compartida del procés**, que es podria millorar mitjançant:
 - Un espai més obert (grup motor amb la ciutadania)
 - Un espai més polític (comissió de seguiment més estable).
- Puntualment, es menciona que cal tenir en compte els interessos diversos del grup motor i que serveix per ampliar el mapa i la implicació dels actors clau (això també es menciona en el punt de Mapa d'actors).

Sobre la **presa de decisions**, aquest és un tema que ha tingut molt debat i del qual se n'han recollit moltes aportacions en clau de millora. En destaquen tres aspectes:

- La **manca de participació prèvia a la presa de decisions**. Aquest aspecte es relaciona també amb la menció de manca de transparència en la presa de decisions que apareix en un altre bloc de resultats.
- La **manca d'implicació de les administracions locals en la presa de decisions** del PDU.
- La **dificultat d'arribar a consensos**. Sobretot en casos de PDUs que exigeixen una execució ràpida, que no permet dedicar temps a fer una decisió madura.

Aquesta manca d'implicació repercuteix en diversos aspectes, com:

- La **manca d'un relat compartit** per poder transmetre cap a fora.
- **Dificultat per dur a terme el PDU amb els ajuntaments** dins l'àmbit previst (per exemple, amb municipis que inicialment estaven al pla i posteriorment es desmarquen). En aquest punt en destaca la menció a la **influència dels cicles electorals**, que fan que hi hagi canvis importants en el suport als projectes.
- També destaca la **dificultat de coordinació operativa** del procés i de la comunicació (quan hi ha manca de lideratge o d'interès municipal).

Bones pràctiques detectades:

Procés de reflexió estratègica per millorar la participació ciutadana en projectes urbanístics

Informe de resultats

- Quan un **PDU està vinculat a una decisió política supramunicipal prèvia** (per exemple, un Pla Territorial) té més legitimitat, ja que hi ha hagut un procés previ de decisió compartida.
- La inclusió d'una fase prèvia exploratòria, sense proposta, en què es parli d'estratègia, pot ajudar a detectar aliances i a simplificar el tràmit posterior. N'és un exemple tal com el PDU del Camp de Tarragona,
- Es mencionen casos positius, on, **l'existència d'un consorci liderant el projecte va facilitar la coordinació**: seria el cas del PDU de la Colònia Güell.

3.2.2. Credibilitat, transparència i seguiment

Punts de millora:

Destaca considerablement la **manca de confiança** de la ciutadania envers els impulsors dels projectes urbanístics. A ressaltar:

- La **manca de credibilitat i de confiança** envers els representants polítics, l'urbanisme i la funció pública. És un aspecte en el qual és difícil incidir, donat que és un problema sobretot estructural, però que ha sortit de manera repetida en les entrevistes amb les empreses facilitadores, en el formulari i també durant les sessions.
- Aquesta manca de confiança es manifesta en l'existència de **grups que s'oposen als PDUs** des d'un inici, a vegades **amb desinformació** i amb força **capacitat d'incidència en l'opinió pública**, i que dificulten la presentació del projecte i els seus aspectes positius.

Es menciona també la **manca de transparència**, fonamentalment en tres aspectes:

- **En la presa de decisions**. Es menciona que hi ha PDUs que responen a decisions discrecionals i que no es comuniquen en els processos.
- Es manifesta també no només a l'inici del procés, sinó també en els **processos de negociació política que es donen en paral·lel al procés participatiu**, i que tampoc són transparents.
- Respecte als objectius i interessos que hi ha darrere dels PDUs, sovint hi ha **incertesa sobre què es pot comunicar** a la ciutadania i què no.

Pel què fa al seguiment (que es menciona en clau operativa a l'eix 4 de planificació), les aportacions que es recullen en aquest apartat es refereixen al fet que:

- Cal donar seguiment als espais informatius entre etapes de redacció del procés.

Bones pràctiques detectades:

En aquest bloc hi ha hagut complexitat per detectar de manera evident bones pràctiques. Es recuperen recuperen algunes aportacions en clau de proposta o recomanacions d'altres blocs que ajudarien a millorar la transparència i credibilitat:

- Cal **comunicar els impactes negatius d'un PDU** i tractar-los amb cura amb els col·lectius més afectats. Aquesta idea va ser transmesa per part dels equips redactors, assumint que hi haurà un rebuig que caldrà gestionar.

Procés de reflexió estratègica per millorar la participació ciutadana en projectes urbanístics

Informe de resultats

- Fer accions properes i **tenir un contacte més personal amb el terreny** ajuda també a generar confiança.
- **Accions prèvies de comunicació i amb contingut explicatiu** (com als PDU dels entorns de la Colònia Güell o al Camp de Tarragona, amb el document *Directrius de planejament urbanístic de l'àmbit metropolità del Camp de Tarragona: el futur del Camp.*)

3.2.3. Víncl amb el territori, mapa d'actors i extensió

Punts de millora

Pel què fa al víncl amb el terreny, es destaca que en alguns casos **manca un treball de coneixement i de contacte previ**.

Un dels punts més mencionats té a veure amb el mapa d'actors implicats en el procés. Les conclusions a què s'ha arribat són les següents:

- Hi ha la sensació que en els processos **participen sobretot les persones que no estan a favor del PDU** o que se'n veuen afectades directament, i les que, a priori, en tenen una visió negativa (probablement influïdes pels grups d'opinió contraris).
- En clau de proposta es menciona que **cal fer mapes d'actors més diversos** i sobretot anar a buscar a persones que puguin estar a favor dels PDUs.
- Per resoldre aquesta qüestió es proposa **definir estratègies diverses** per arribar a diferents perfils d'actors com, per exemple, un tractament especial de les persones afectades, amb processos d'acompanyament.

Pel què fa a l'**extensió i diversitat de la participació** de la ciutadania:

- Es conclou de forma majoritària, que cal **ampliar el nombre de persones que participen**, sobretot amb col·lectius poc representats.
- També es destaca que hi ha una **manca (general) d'interès pels PDUs** i pels projectes urbanístics, i que això complica la mobilització de la ciutadania.
- Cal fer esment, a més, a la **dificultat d'implicar la ciutadania en PDUs de gran escala**.

Bones pràctiques detectades

- La presència d'una **persona referent i que tingui presència permanent** al territori és un aspecte que es valora positivament. Es menciona com a exemple, el cas del PDU de L'Agulla.
- També es ressalta que aquest contacte previ, juntament amb accions de participació en la fase de diagnosi, permeten fer una **anàlisi més acurada**.
- Les **empreses dinamitzadores** mencionen que el seu **rol de contacte** amb els actors del procés **genera confiança**, però que es perd amb la **intermitència** i separació en el temps **de les accions participatives**, així com per la **manca de continuïtat** en el procés de redacció.

Pel què fa al mapa d'actors, es mencionen com a punts positius:

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

- El **vinde amb els cossos tècnics del món local** (ajuntaments, consorcis, etc.), que facilita la tasca de crear un grup motor i el contacte entre ells.
- La capacitat del Departament de Territori per **implicar agents i entitats** supramunicipals, per **diversificar** els grups motors, i per donar una mirada més àmplia amb entitats que busquen l'interès general.

3.2.4. Planificació i metodologia

Punts de millora:

- El **punt més repetit** és la **manca de temps o la celeritat** en dissenyar els processos, manifestat de moltes maneres: fer un procés de mínims per complir el temps, la dependència del calendari de participació del procés de redacció, i la dependència d'alguns moments del procés de les agendes polítiques.
- Un altre aspecte detectat que dificulta la planificació i també la coordinació és la **manca d'estructura de participació en ajuntaments petits**, que afecta a totes les fases del procés (preparació, convocatòries, mapa d'actors, etc.)
- Es menciona que **cal pensar en una metodologia flexible**, que es pugui adaptar a cada cas, especialment tenint en compte la diversitat o l'escala dels PDUs. No buscar un model únic, sinó tenir diferents estratègies.
 - En aquest punt es menciona que cal suport o assessorament en el disseny dels processos, degut a la manca de recursos i coneixement en participació per part dels equips de redacció.
- Un altre aspecte metodològic sovint mencionat és la manca d'una **fase prèvia informativa o de plantejament**.
- Vinculat al seguiment del procés, es menciona que la separació entre accions participatives és molt gran perquè està vinculada a la fase de redacció, i que manquen **sessions de seguiment**.
- Vinculat a la **plataforma participa.gencat.cat**, s'han recollit que la **pàgina és poc adequada** (intuïtiva, amable i adaptada) en alguns processos.
- Un aspecte transversal que ajudaria en la millora de la coordinació i el trasllat de la informació és que els equips dinamitzadors tinguessin coneixements en matèria d'urbanisme.

Bones pràctiques detectades:

- Com a experiència positiva de fases prèvies informatives es mencionen els PDUs dels entorns de la Colònia Güell i del Camp de Tarragona. Es fa la reflexió de que són casos en els que **el temps no era un condicionant** tan clar.
- Es valora positivament l'**existència d'una estructura** de partida per al procés i la seva **presència en la coordinació** del PDU.
- L'experiència de l'equip del Departament del Territori, que pot disposar d'un **catàleg de projectes amplis que poden servir de referència** per a altres agents

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

impulsors de PDUs, i de la Subdirecció General de **Participació Ciutadana, amb idees i propostes a oferir.**

- **Multiplicitat de canals de participació** que es poden aprofitar.
- **Accions participatives més dinàmiques** com les passejades que es van fer al PDU de L'Agulla, que tenien una multifunció (d'apropament, de diagnosi, de coneixement del territori, etc.)
- **Equips interns implicats i amb experiència i motivació** per participar activament en les accions participatives.

3.2.5. Límits i temes del debat i impactes de la participació

Punts de millora

Pel què fa a l'establiment dels límits i temes de debat, s'han recollit les següents aportacions:

- De manera perceptible, es detecta la **necessitat d'establir, des de l'inici del procés, uns límits i uns temes de debat clars** (el què es pot decidir i el què no). Sobre aquest aspecte s'han recollit diverses valoracions, relacionades amb altres eixos:
 - La necessitat de **comunicar aquests límits sense generar frustració** ("si no podem decidir, perquè ens conviden a participar?").
 - Els temes de debat (o les directrius en el cas dels PDUs) sovint són poc concrets o no estan relacionats amb els interessos del territori. Això desincentiva la participació⁴
 - Dificultat d'aterrar aquests temes en funció de cada PDU. És a dir, que no hi ha un marc de debat únic, sinó que depèn de cada cas.
- Es menciona que els **conflictes previs** en el territori **desvirtuen els temes de debat**. Això es manifesta especialment en les accions de participació, que es converteixen en espais on el dissens s'explicita, més que en espais de deliberació.

Pel què fa als impactes:

- Es comenta en diverses ocasions la poca incidència o impacte que té la participació en la decisió de fer el projecte i també en el document urbanístic.
- D'altra banda, des del Departament de Territori es valora que **els recursos interns que es destinen a la participació no compensen els resultats obtinguts**.

Bones pràctiques detectades

- Els equips redactors manifesten una voluntat clara d'incorporar la participació ciutadana en la redacció, ja que es valora que la informació més "subjectiva" recollida en les accions participatives en millora la redacció.

⁴ Aportació recollida en les entrevistes als equips de dinamització.

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

- També s'han recollit alguns impactes potencialment positius, d'acord amb l'opinió dels equips dinamitzadors, com:
 - Capacitat de generar processos d'aprenentatge amb les persones si són capaces de fer-ne documentació didàctica.
 - Possibilitat d'enriquir propostes tècniques i d'arribar a una solució més eficaç.

3.2.6. Comunicació i difusió

Punts de millora:

Com a aspectes destacats, vinculats a la comunicació, podem ressaltar:

- La necessitat d'**adaptar el llenguatge i fer-lo accessible**. És l'aspecte a millorar més clar i s'ha mencionat repetidament, tant en les entrevistes com en els formularis i en les sessions.
- Manca una **estratègia de comunicació del procés**. Això es manifesta en aspectes com la manca de claredat en la comunicació i la inexistència d'un pla de comunicació.
- La dificultat de coordinar-se amb els ajuntaments i, **sobretot, de generar un relat comú** sobre el projecte i sobre el territori, així com sobre l'impacte que tindrà la proposta urbanística.
- A escala operativa, i desenvolupat més en el següent bloc de difusió, es menciona que manquen perfils o **persones especialitzades en comunicació i canals adequats de comunicació**.
- De manera transversal es menciona que **per fer una bona comunicació, cal temps**, igual que en els processos participatius.

Pel què fa a la difusió de les activitats i d'altres accions de participació es recullen els següents punts:

- Manca de temps per fer les convocatòries.
- Dificultat de fer convocatòries "obertes" quan la participació a vegades és restringida.
- No hi ha un ús actiu de les plataformes i xarxes socials institucionals pels processos participatius. **No existeix un canal de comunicació àgil i directe**.
- Les **notes de premsa no tenen impacte** i hi ha una manca de presència als mitjans, que acaben acudint a aquells perfils que s'oposen als PDUs per informar sobre els projectes.
- **Elaborar materials més comunicatius** per facilitar la difusió dels PDUs. Això inclou també l'elaboració d'informes de participació didàctics i de qualitat.
- Millorar la **comunicació de la plataforma participa.gencat.cat**.

Bones pràctiques detectades:

- En el cas del **treball previ del relat i la comunicació**, es destaca el cas del PDU dels entorns de la Colònia Güell (assessorament i equip de comunicació, web propi, canals de difusió propis, etc.)
- Es menciona també, **en el cas de la difusió**, que es disposa d'una línia gràfica per als processos de participació impulsats des de la Generalitat, que s'ha aplicat ja en el PDU d'Alió i Vila-rodona.
- També es destaca que es disposa de recursos humans i materials.
- Els equips redactors disposen de material (plànols i contingut) que es pot adaptar per generar material didàctic.

3.2.7. Diversitat de PDUs

En aquest apartat s'ha intentat sintetitzar les conclusions sobre aquest tema, que és transversal i comú a tots els punts anteriors.

Així, les conclusions no es presenten com a punts a millorar o bones pràctiques, sinó com a aspectes a considerar.

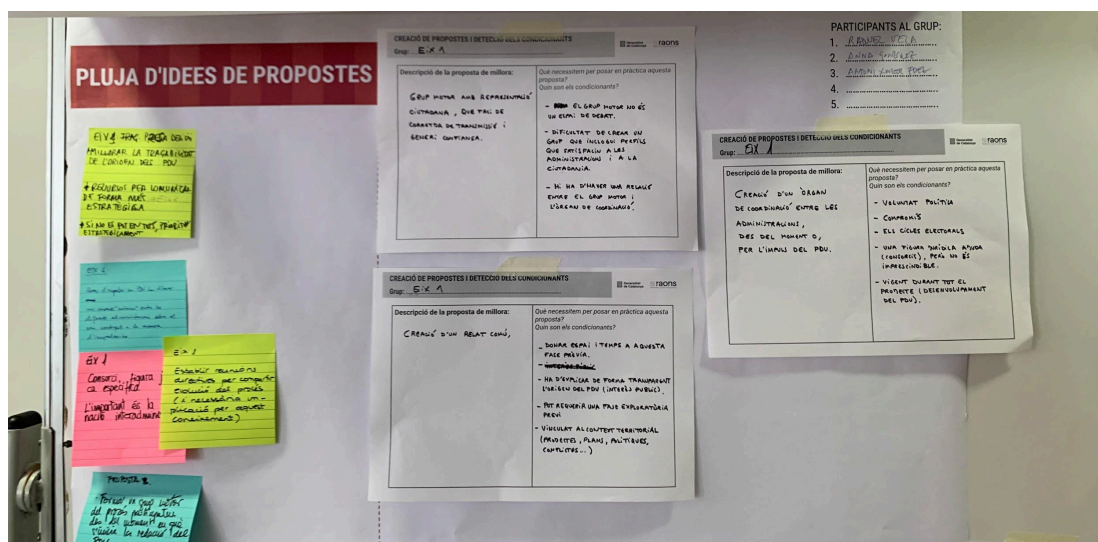
- Existència de tipologies diferents de PDU que fan que la participació no es pugui abordar des d'una única visió:
 - **PDUs de directrius.** En aquests casos els temes de debat són més oberts, degut a l'enfocament més estratègic d'aquests documents. A més, s'acostumen a fer en un moment de la redacció inicial (com en el cas del Camp de Tarragona), que permet agafar confiança amb els agents implicats.
 - Les dificultats detectades venen per la manca de concreció de temes, que pot dificultar l'accés a la ciutadania.
 - **PDUs finalistes.** Acostumen a ser de delimitació de sectors d'interès supramunicipal, projectes que per la seva motivació inicial necessiten una operativitat més alta, la qual cosa repercuteix en els temps. La dificultat més clara detectada sobre aquesta tipologia és la coordinació entre ajuntaments, la manca de temps per planificar, la transparència i seguiment en la presa de decisions, i el poc marge d'incidència del procés de participació en la decisió.
- Un altre aspecte menys debatut que l'anterior, però del que se n'han recollit valoracions, és l'existència de diferents **escales de l'àmbit d'intervenció i la particularitat del territori** on es desenvolupa l'actuació urbanística.
 - Cal diferenciar processos en funció del nombre d'ajuntaments implicats i tenir en consideració que, a major nombre d'ajuntaments, més dificultat per arribar a la ciutadania.
 - D'altra banda, l'existència de consorcis, mancomunitats o ens supramunicipals és un factor que facilita molt la coordinació i la presència del territori.

4. Propostes de millora de la participació ciutadana en els PDU

4.1. Creació de les propostes

La tercera fase del procés de reflexió s'ha centrat en la creació de les propostes de millora i la seva successiva prioritització. A la sessió 3, la dinàmica de creació de propostes es va fer per als eixos temàtics derivats de la fase 2 de diagnosi. Per a cada eix s'han creat entre 3 i 4 propostes, sintetitzades en 15 iniciatives que s'han portat a prioritització en la sessió 4.

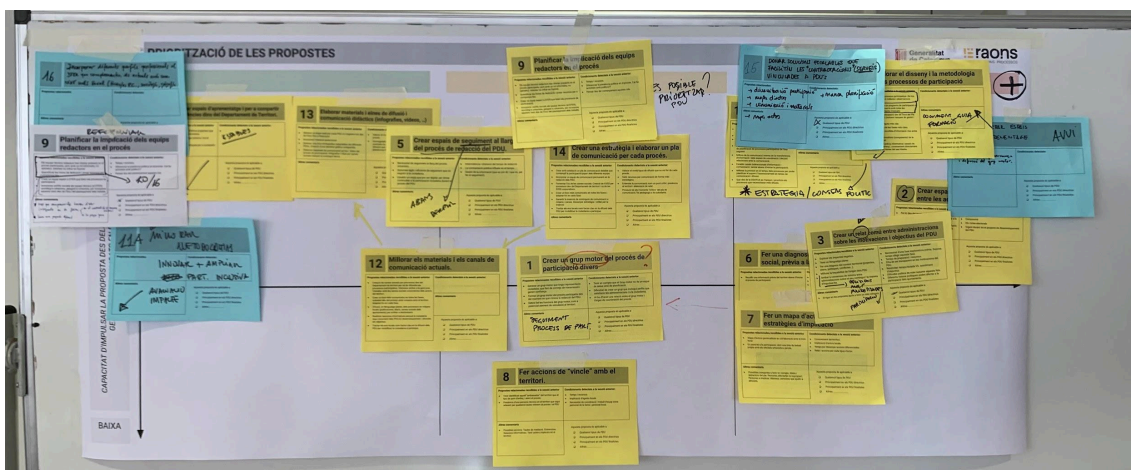
El resultat de la sessió 3 de creació de propostes es pot consultar en l'annex 6.1 d'aquest document.



4.2. Priorització de les propostes

A la sessió 4, l'enfocament va ser la priorització de les propostes, en base a dues variables:

- **Importància de la proposta per poder millorar els processos participatius:** s'han prioritzat les iniciatives segon 3 graus d'importància.
- **Capacitat d'incidència dels Departaments de la Generalitat** implicats per dur-les a terme, on es considera **alta** si l'impuls de la proposta depèn en la seva totalitat de la inversió de recursos interns, **mitjana** si es pot impulsar des dels departaments de la Generalitat implicats, però que també cal certa implicació d'altres administracions, i **baixa** si la incidència és limitada ja que depèn d'un coneixement i apropament al terreny, que és més fàcil si es produeix en col·laboració amb les administracions locals.



Imatge del panell de resultats de la priorització. A l'annex 6.1 es pot consultar el resultat de la dinàmica.

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

A continuació es presenten els resultats del procés de reflexió en clau de propostes prioritzades, segons la importància i capacitat de dur-les a terme des dels departaments implicats.

Nº	Proposta	Capacitat d'incidència	Eix de referència
----	----------	------------------------	-------------------

Propostes prioritzades com a més importants

4A	Impulsar un procés de reflexió i aprenentatge intern	<i>alta</i>	Eix 4: PLANIFICACIÓ I METODOLOGIA
10	Millorar la coordinació i planificació interna dels processos de participació	<i>alta</i>	Eix 4: PLANIFICACIÓ I METODOLOGIA
11	Millorar el disseny i la metodologia dels processos de participació actuals	<i>alta</i>	Eix 4: PLANIFICACIÓ I METODOLOGIA
15	Donar solucions escalables que facilitin l'externalització dels serveis	<i>alta</i>	Creada en la sessió 4
2	Crear espais de coordinació estable entre administracions impulsores	<i>mitjana</i>	Eix 1: PRESA DE DECISIÓ I GOVERNANÇA
3	Crear un relat comú entre administracions sobre les motivacions i objectius del PDU	<i>mitjana</i>	Eix 1: PRESA DE DECISIÓ I GOVERNANÇA
6	Fer una diagnosi del territori en clau social, prèvia a la participació	<i>baixa</i>	Eix 3: VINCLE AMB EL TERRITORI, MAPA D'ACTORS
7	Fer un mapa d'actors amb diferents estratègies d'implicació	<i>baixa</i>	Eix 3: VINCLE AMB EL TERRITORI, MAPA D'ACTORS

Propostes prioritzades en un segon grau d'importància

14	Crear una estratègia i un pla de comunicació per a cada procés	<i>alta</i>	Eix 6: COMUNICACIÓ DEL PROCÉS
9	Millorar la implicació dels equips redactors en el procés de participació	<i>alta</i>	Eix 4: PLANIFICACIÓ I METODOLOGIA
5	Crear espais de seguiment al llarg del procés de redacció del PDU	<i>alta</i>	Eix 2: CREDIBILITAT, TRANSPARÈNCIA I SEGUIMENT
12	Millorar els materials i els canals de comunicació actuals	<i>mitjana</i>	Eix 6: COMUNICACIÓ DEL PROCÉS
8	Fer accions de "vincl" amb el territori	<i>baixa</i>	Eix 3: VINCLE AMB EL TERRITORI, MAPA D'ACTORS
1	Crear un grup motor del procés de participació divers	<i>baixa</i>	Eix 1: PRESA DE DECISIÓ I GOVERNANÇA

Propostes prioritzades en un tercer grau d'importància

13	Elaborar materials i eines de difusió i comunicació didàctics	<i>alta</i>	Eix 6: COMUNICACIÓ DEL PROCÉS
4	Generar espais d'aprenentatge continuat per a compartir experiències dins del departament	<i>alta</i>	Eix 4: PLANIFICACIÓ I METODOLOGIA
11A	Impulsar un procés de millora contínua i avaluació per innovar en el disseny i la metodologia dels processos	<i>alta</i>	Eix 4: PLANIFICACIÓ I METODOLOGIA
16	Incorporar perfils professionals al Departament de Territori amb una visió més "social"	<i>alta</i>	Creada en la sessió 4

4.3. Descripció de les propostes prioritzades

4.3.1. Propostes prioritzades com a més importants

Es recullen a continuació les propostes que s'han classificat com a més importants, **ordenades segons la capacitat d'acció** per part dels departaments de la Generalitat involucrats, amb planejament urbanístic.

Amb una alta capacitat d'acció trobem:

4A

Impulsar un procés de reflexió i aprenentatge intern.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta

Aquesta proposta sorgeix de la redefinició de la proposta 4 original (*Generar espais d'aprenentatge i per a compartir experiències dins del Departament de Territori*), i identifica i posa en valor com a primera acció d'impuls, l'espai generat en aquest procés de reflexió.

Aquesta proposta es veu com el punt inicial d'un procés d'aprenentatge intern a les administracions públiques implicades, per millorar el model de participació en PDU, on els resultats i les conclusions d'aquest document són el full de ruta. De fet, es prioritza com la més important perquè es considera que està parcialment executada.

Les accions que cal realitzar per donar aquesta proposta com a executada són compartir i validar les conclusions d'aquest procés, i plantejar la seva continuïtat en un pla de treball viable on es detecta, com a condicionant o dificultat fonamentalment, la **manca de temps** dels equips tècnics.

10

Millorar la coordinació i planificació interna dels processos de participació.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta

Aquesta proposta recull la necessitat de millorar la coordinació interna i la planificació estratègica dels processos de participació en els PDU com a aspecte prioritari i més important, ja que es valora que sense aquest canvi seria difícil impulsar la resta de propostes. Un altre aspecte que es recull és la necessitat d'establir un calendari més acurat, i prioritzar aquells PDU que necessiten més col·laboració ciutadana. Al mateix temps es necessita impulsar una reflexió estratègica sobre els temes de comunicació dels processos, que en la diagnosi s'han detectat com deficitaris.

Impulsar aquesta proposta depèn únicament dels serveis interns i pot necessitar uns canvis organitzatius interns.

Les accions a realitzar que es van suggerir:

- Acordar i generar un calendari a l'inici, de tot el procés, i mirar de complir-ne la planificació establerta. Pautar si es requereix el suport de la DG, en el quadre de planificació de processos participatius de l'any següent.

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

- Impulsar una reflexió interna per prioritzar en quins projectes de PDU és més important obrir la participació ciutadana, i a quin nivell.
- Millorar la coordinació interdepartamental i interadministrativa.

Pel què fa a la millora de la coordinació relacionada amb temes de comunicació del procés, es proposa:

- Millorar la comunicació interna de la transferència d'informació i dels espais de coordinació i decisió relacionats amb la comunicació.
- Establir canals bidireccionals d'informació i comunicació, també abans d'iniciar la participació.
- Millorar la previsió dels temps dels processos, per poder planificar el suport i l'assessorament en temes de comunicació i difusió.
- Marcar i prioritzar des de la DGOTUA, els processos que necessiten més difusió.

Les principals dificultats o condicionants recollits per impulsar la proposta són:

- Algunes coses no depenen dels equips tècnics (decisions polítiques). Cal definir i consensuar políticament una estratègia de participació.
- Manca de recursos propis al DGOTUA per a impulsar i donar seguiment als processos participatius.
- El temps de redacció del planejament, així com les diferents situacions d'aprovació de planejament, és la dificultat més gran per poder complir amb la planificació establerta.
- Sovint es demana iniciar la participació el més aviat possible, fet que dificulta una bona coordinació dels processos.

11

Millorar el disseny i la metodologia dels processos de participació actuals.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta

Aquesta proposta vol impulsar petits canvis i millores metodològiques als processos de participació de pròxima realització. Cal destacar que el treball que el Departament de Territori està duent a terme en temes de participació ja té una metodologia pròpia, que s'ha fundat sobre la base de l'experiència dels darrers anys.

La proposta és part d'un procés de millora continuada del disseny i de la implementació de la participació en els PDU, però posa el focus en millores realitzables a curt termini, i per això prioritzades com a molt importants.

Les accions a realitzar que es van suggerir:

- Identificar testimonis clau d'altres projectes, que puguin participar en nous processos.
- Fer un catàleg de bones pràctiques per compartir experiències.
- Tenir un marc de continguts més clar.
- Tenir una denominació de les fases més clara.
- Establir directament amb la ciutadania, en una sessió prèvia informativa i en una sessió de "passejada sobre el terreny", el coneixement dels temes que són del seu interès.

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

Com a condicionant o dificultat es menciona fonamentalment la **manca de temps** i una **falta de formació específica en participació ciutadana** dels equips de territori que haurien d'impulsar aquest canvis.

15

Donar solucions escalables que facilitin l'externalització dels serveis relacionats amb la implementació dels processos de participació en els PDU.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta

Aquesta proposta vol donar una resposta immediata a la necessitat del Departament de Territori, de tenir a disposició professionals de l'àmbit de la participació ciutadana que puguin acompanyar els equips redactors, tant en el disseny com en la implementació dels processos de participació en els PDU.

Els serveis sobre els quals el proposa fer una reflexió són diversos (dinamització de processos, creació del mapa d'actors, contacte amb el territori, materials de comunicació, etc...), i per això es parla de solucions escalables depenent del tipus de procés a desenvolupar i dels temps de contractació disponibles.

Les accions a realitzar que es van suggerir:

- Proporcionar models de documents que unifiquin les formes de dissenyar els processos de participació (fer millores al document "Marc de referència", mapes d'actors, elements de comunicació,...)
- Millorar els plecs de clàusules tècniques dels processos participatius, fent-los més detallats i incorporant les millores i observacions d'altres processos.

Com a principals condicionants o dificultats s'ha mencionat:

- Manca de planificació per poder preveure les contractacions necessàries.
- Manca de recursos econòmics per poder contractar un acompanyament extern en tots els processos, necessitat de prioritzar quin són els processos clau de cada any.

Les següents propostes es consideren entre les més importants, però **en una escala de capacitat d'impuls menor** que les anteriors.

2

Crear espais de coordinació estable entre les administracions impulsores.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Mitjana

Es considera que aquesta proposta es pot impulsar des dels departaments de la Generalitat implicats, però que també cal certa implicació d'altres administracions. És per aquest motiu que no es defineix com de capacitat d'impuls alt per part de la Generalitat.

S'han recollit una sèrie de funcions que hauria de contenir aquest espai, i accions que es poden dur a terme per facilitar aquesta coordinació:

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

- Aprovació del programa de participació i de relat comú sobre el PDU (recollit en el següent punt).
- Valoració de la introducció d'una figura jurídica, com un consorci, per ajudar a la coordinació de la redacció del planejament i del procés participatiu.
- Establiment de reunions directives per compartir l'evolució del procés participatiu.

S'han recollit, de la mateixa manera, un seguit de dificultats per a la implementació d'aquesta proposta:

- Impulsar espais de coordinació des del moment "zero", ja que la coordinació és l'aspecte més important.
- Voluntat i compromís polític.
- Els cicles electorals afecten el ritme d'aquests espais, en la seva composició i sobretot als consensos o estratègies prèviament definides si hi ha canvis de govern.
- Procurar la seva vigència durant tot el projecte de desenvolupament del PDU.

3

Crear un relat comú entre administracions sobre les motivacions i objectius del PDU.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Mitjana

Com a punt important en els processos es defineix la necessitat de tenir un relat comú clar, compartit i transparent dels objectius del planejament. Algunes de les característiques d'aquest relat han de ser: **transparència** (en la motivació i origen dels PDU), **honestedat** (ha d'explicar els impactes negatius) i **comprensió** (tenir un llenguatge planer).

Algunes accions que poden ajudar a construir aquest relat són:

- Fer una diagnosi del context territorial (projectes, plans, polítiques, conflictes...)
- Buscar consensos de mínims entre administracions implicades.
- Tenir rigor en les propostes tècniques, ja que ajuda a tenir un relat coherent.

De la mateixa manera s'han recollit dificultats i condicionants per a fer aquesta proposta:

- Cal ser conscients dels interessos d'un PDU. La ciutadania sovint no ho entén.
- Necessitat de temps. Especialment si es fa una fase exploratòria prèvia.
- Dificultat política de voler assumir aquest relat comú, transparent i honest.

6

Fer una diagnosi del territori en clau social, prèvia a la participació.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Baixa

En el marc de les propostes d'importància alta, aquesta proposta i la següent s'han classificat com les que menys incidència poden tenir per part dels departaments de la Generalitat, ja que depenen d'un coneixement i apropament al territori que és més fàcil si es produeix en col·laboració amb les administracions locals.

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

La utilitat d'aquesta diagnosi del territori rau en la necessitat de tenir informació prèvia a l'inici del procés de participació, i així poder-ne planificar el disseny i l'estratègia de comunicació.

S'ha recollit una sèrie d'elements a tenir en compte en aquesta diagnosi: la composició social: societat civil existent, recollir experiències anteriors de planejament urbanístic i de participació o sobre temes similars, espais existents de relació ciutadana i preocupacions, conflictes previs o demandes ciutadanes.

Els principals condicionants o dificultats són el temps i recursos, i la implicació d'agents locals.

7

Fer un mapa d'actors amb diferents estratègies d'implicació.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Baixa

Aquesta proposta està molt relacionada amb la diagnosi del territori, i es podria considerar com un producte de la fase exploratòria mencionada en el punt anterior. Es tracta de detectar i categoritzar els actors a implicar i tenir en compte en el procés, per poder definir les línies de treball amb cadascú, així com els canals de comunicació específics.

Es va proposar com a possible acció coordinada, la construcció d'un mapa geolocalitzat d'actors, en col·laboració amb el món local.

Cal tenir en compte, com a principals actors a detectar:

- Els afectats urbanístics, que s'han de considerar un actor amb unes característiques particulars i amb un treball de seguiment i cura específic.
- Aliats del pla. Es menciona una dificultat d'atraure aquests perfils. L'estratègia amb aquest perfil seria implicar-los i donar-los veu.
- Actors clau a implicar: associacions, entitats o col·lectius del territori.
- Els opositors al pla, que són els que acostumen a mobilitzar-se més activament.
- Possibles altaveus, que ajudin a difondre les convocatòries de participació.
- Ciutadania.

Com a la resta de propostes, un condicionant clar per impulsar aquesta proposta és el temps per dissenyar les accions diferenciades. També es menciona la manca de coneixement del territori, i la importància que se'n deriva, de la implicació dels actors locals.

4.3.2. Propostes prioritzades en un segon esglaió d'importància

Amb una alta capacitat d'acció trobem:

14

Crear una estratègia i un pla de comunicació per a cada procés.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta

Aquesta proposta està vinculada a altres propostes relacionades amb comunicació i difusió (propostes 12 i 13) i s'entenen com a accions que s'han de fer de manera concatenada per a que tinguin sentit.

En aquest cas, es proposa crear amb antelació, un pla de comunicació que contempli aquests aspectes:

- Planificar la implicació dels equips encarregats de la comunicació en el procés.
- Crear un bon relat comunicatiu en totes les fases i adaptat a cada fase.
- Fomentar l'ús de les xarxes socials: creació de XXSS per processos des del Departament de Territori, i ús de les XXSS corporatives.
- Garantir la inserció de continguts en mitjans de comunicació, fent-ne un seguiment.
- Tractar els ens locals com factor clau en la difusió dels PDU, per mobilitzar la ciutadania a participar.

Com a condicionats o dificultats per a la implementació d'aquesta proposta, s'han detectat:

- Manca de recursos de comunicació de manera estratègica. En aquest sentit, s'ha recollit la necessitat d'incorporar un equip de comunicació permanent en la redacció dels PDU.
- Preveure els moments "crítics" del pla de comunicació, fer pedagogia a la ciutadania.
- Valorar el nivell/tipus de difusió que es vol fer de cada procés.

9

Millorar la implicació dels equips redactors en el procés de participació.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta

Aquesta proposta recull dos aspectes diferenciats; d'una banda, **el rol que han de tenir els equips redactors** en el procés, i d'altra, la **implicació que suposen les accions de participació** en l'equip tècnic de territori.

Pel que fa al **rol**, es menciona que per millorar la qualitat dels processos i també de la redacció del document, els cossos tècnics han d'estar presents en el procés participatiu, però amb un rol exclusivament informatiu (i sense donar llur punt de vista), per tal de **no influir en l'opinió dels participants**. Cal definir aquesta qüestió des del començament del procés.

D'altra banda, es proposa **compensar i tenir en compte l'esforç i les hores extraordinàries** que suposa la participació. Cal destinar més recursos i compensar aquestes hores.

Algunes accions que poden ajudar a millora la implicació i la coordinació entre equips són:

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

- Establir espais de coordinació estables al llarg del procés participatiu entre equips de participació i equips redactors.
- Formar els equips redactors en participació ciutadana (Disseny del procés, mecanismes de participació, fases,...)

5

Crear espais de seguiment al llarg del procés de redacció del PDU.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta

Es proposa crear espais de seguiment de la redacció del PDU, per resoldre'n la mancança d'informació i transparència en el seu desenvolupament, així com la dilatació dels moments participatius que es vinculen, fins ara, als moments d'aprovació dels documents urbanístics.

Es suggereix la creació de sistemes àgils i eficients que no esgotin la ciutadania, com per exemple, un mitjà digital o pàgina web. També es recomana que els participants tinguin una persona de referència durant tot el procés de planejament, idealment d'una administració propera.

Com a aspectes a tenir en compte en el desenvolupament d'aquesta proposta, se'n comenten dues:

- La ja mencionada intermitència i dilatació del temps de redacció.
- La contractació pública influeix en el temps i pot derivar en etapes sense informació i en la qual no es poden transmetre novetats en el document.
- Dificultat en la gestió de la informació (que es pot dir i que no), per fer el seguiment i que depenen de decisions polítiques que no són àgils.

Les següents 3 propostes, prioritzades en un segon grau d'importància s'han situat en **una escala de capacitat d'impuls menor** que les anteriors. Una d'aquestes, la proposta 8 (Fer accions de "vincl" amb el territori), s'ha situat en un rang d'incidència més baix, ja que s'interpreta que depèn sobretot de les administracions locals.

12

Millorar els materials i els canals de comunicació actuals.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Mitjana

Aquesta proposta es va posar en un rang d'incidència intermedi, ja que tot i dependre parcialment d'accions impulsades per la Generalitat, hi ha certa dependència dels canals de comunicació de les administracions locals, així com de mitjans de comunicació.

Tot i això, s'han recollit un seguit d'accions concretes per millorar aquest aspecte:

- Creació de xarxes socials per processos des del Departament de Territori per tal de difondre els processos participatius. Interessa arribar a la població jove.
- Treballar amb les xarxes socials corporatives dels actors del territori.

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

- Difusió, en llenguatge planer, dels processos en mitjans locals (publicacions, diaris, xarxes socials dels ajuntaments) per arribar al màxim públic objectiu.
- Realitzar sessions informatives per a que la ciutadania sigui conscient dels PDU en marxa, i difondre'n els objectius.
- Tractar els ens locals com a factor clau en la difusió dels PDU, per tal de fomentar la participació de la ciutadania.
- Preveure en els plecs de contractació l'elaboració del material gràfic adequat i que sigui comprensible per a la ciutadania.

8

Fer accions de "vincl" amb el territori.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Baixa

Una de les accions més valorades en les sessions de diagnosi d'aquest procés de reflexió, va ser la presència de persones ("ambaixadors"), que fan d'enllaç i vincl amb actors clau, que tenen coneixement del territori i que aterren el procés. Una altra funció és que aquestes persones siguin les referents per qualsevol dubte referent al procés i al PDU.

Com a possibles accions complementàries de vincl amb el territori s'ha suggerit:

- Fer entrevistes prèvies per millorar el disseny del procés (en la fase de diagnosi inicial).
- Fer taules de mediació.
- Fer sessions informatives prèvies.
- Aprofitar espais de participació o de treball ja existents al territori.
- Tenir cura dels "afectats" inicialment, ja que tenen el seu propi procés.

Com a possibles dificultats es mencionen, com en altres ocasions, els temps i recursos, així com la implicació dels agents locals i la necessitat de coordinació entre aquests agents i la Generalitat.

1

Crear un grup motor del procés de participació divers.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Baixa

Es proposa que els grups motors tinguin una representació ciutadana amb l'objectiu de generar espais de confiança, i que aquests actors facin de corretja de transmissió cap a la ciutadania.

Es van discutir especialment les funcions i composició d'aquest grup motor, i es va suggerir que potser era un punt de partida concret per a millorar la metodologia dels processos.

Es van recollir un seguit de dubtes i condicionants en relació amb aquesta proposta:

- Dificultat de formar el grup motor des de l'inici de la redacció, degut a la necessitat de generar consensos polítics previs i fer les accions de diagnosi prèvia del territori.
- Tenir en compte el moment en el qual entra l'equip de dinamització del procés i quin rol té en les sessions del grup motor.

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

- Explicar bé als participants que el Grup motor no és un espai de debat sinó de planificació.
- Dificultat de crear un grup que inclogui perfils que satisfacin les administracions i la ciutadania.
- Hi ha d'haver una relació entre el grup motor i l'òrgan de coordinació del procés.

4.3.3. Propostes prioritzades en un tercer grau d'importància

Totes aquestes propostes es van classificar com a capacitat d'incidència alta.

13

Elaborar materials i eines de difusió i comunicació didàctics.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta.

Aquesta proposta s'entén com a conseqüència de les propostes prèvies relacionades amb comunicació (propostes 14 i 12). La proposta busca resoldre la necessitat de tenir un llenguatge més planer i elements comunicatius que permetin explicar la proposta més fàcilment. S'han recollit algunes accions concretes a desenvolupar en aquesta línia:

- Generar un espai web per cada PDU on s'aglutini tot, des de l'inici fins a l'execució.
- Incorporar material audiovisual.
- Generar una línia d'infografies o una identitat gràfica compartida.
- Elaborar materials de comunicació *ad hoc*: vídeo del procés de participació, Infografies i clips per xarxes socials traduint el contingut tècnic.

Com en altres propostes, s'han recollit alguns condicionants o dificultats. En primer lloc, a causa de la manca de recursos, caldria valorar quina difusió es vol fer de cada procés i prioritzar-ne els més estratègics per bolcar-ne més recursos.

També s'han recollit veus que comenten que potser l'homogeneització podria perjudicar la visibilitat d'alguns processos.

4

Generar espais d'aprenentatge continuat per compartir experiències dins del departament.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta.

Aquesta proposta és el resultat de la proposta 4A, i sorgeix de la necessitat de donar continuïtat a l'espai generat en aquest procés de reflexió. Uns dels aspectes més valorats del procés és la possibilitat de compartir i escoltar experiències diverses sobre la participació en els PDU, i en particular per part de les persones que han participat en menys processos (perfils redactors o tècnics del món local), per tal de poder-los oferir una visió més àmplia de la situació. Aquests espais es podrien organitzar de forma periòdica i podrien tenir un tema de debat, a partir de l'experiència d'un cas tipus.

Es van recollir altres accions similars:

- Identificar testimonis claus d'altres projectes que puguin participar en altres processos.
- Fer un catàleg de bones pràctiques per compartir experiències.

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

- Crear un “fòrum” per compartir experiències i crear estratègies.
- Es va suggerir que un possible tema de debat fos la definició dels espais de governança del procés, i específicament de les funcions i definició del grup motor dels processos participatius.

Com a condicionant o dificultat es menciona fonamentalment la **manca de temps**.

11A

Impulsar un procés de millora contínua i avaluació per innovar en el disseny i la metodologia dels processos.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta.

De la mateixa manera que en la proposta anterior, aquesta surt de la necessitat de donar continuïtat a la proposta 11, ja que considera que la millora en el disseny i la metodologia dels processos de participació ha de ser contínua, i vinculada als espais d'aprenentatge intern que es plantejaven en les propostes 4A i 4. Aquesta afegeix a la precedent, el concepte d'avaluació i innovació metodològica i vol treure profit de l'esforç i de l'expertesa acumulada pel Departament de Territori, sobre la participació en els PDU, per tal d'esdevenir referent en d'altres tipus de processos.

16

Incorporar diferents perfils professionals al Departament de Territori que complementin els actuals amb una visió més social.

Capacitat d'incidència per impulsar la proposta: Alta.

De part d'un grup de treball, a la quarta sessió es va proposar afegir aquesta proposta, que considera necessari crear un equip expert al Departament de Territori, que pugui liderar els processos de participació. Es posa l'exemple del Departament de Participació del Departament d'Urbanisme (Ecologia Urbana) de l'Ajuntament de Barcelona.

Es comenta que aquests perfils haurien de ser complementaris als equips de territori pel què fa a la seva formació i experiència: sociòlegs urbanistes, geògraf/es urbanistes, i així incorporar llur visió des de l'inici del plantejament dels treballs.

Com a principals condicionants es menciona la manca de recursos i la dificultat de canviar el model intern de l'administració pública.

5. Conclusions del procés de reflexió

Els resultats col·lectius i de consens d'un procés de reflexió estratègica participada són, d'una banda la diagnosi de la situació organitzada en els 8 eixos de debat⁵, i de l'altra, les 18 propostes de millora prioritzades en la darrera sessió de treball⁶.

Des de l'equip de facilitació dinamitzador del procés, s'ha volgut fer un pas més i sintetitzar els **3 condicionants claus** que han aflorat durant els espais de debat impulsats. Aquests condicionants afecten el bon funcionament de la participació en els PDU, i són aspectes que no depenen de les possibles accions de millora, sinó que són dinàmiques de l'organització de les administracions públiques que dificulten la implantació dels canvis proposats, tant per la manca de recursos com per algunes resistències internes.

S'han volgut organitzar les 18 propostes en **1 acció clau** i **5 processos de millora**, on cada procés és el fruit de l'agrupació de les propostes relacionades amb una mateixa temàtica i la seva organització, segons llur priorització.

5.1. Condicionants detectats

A partir de la informació recollida en les sessions i debats, es detecten tres condicionants que, segons les persones participants, dificulten l'execució de les propostes suggerides.

En primer lloc, destaca la **manca de transparència en les motivacions i en la presa de decisions** de la realització dels PDU, així com l'agilitat i el **poc temps d'antelació** que se'n deriven d'alguns que es consideren estratègics i que es volen impulsar i executar amb molta rapidesa. Es valora que aquest aspecte depèn en gran mesura de l'**estratègia política** del govern i que es prioritza davant de processos participatius de qualitat, afectant principalment la planificació, el calendari d'execució i la comunicació dels processos.

El segon condicionant que s'ha detectat és la **manca i sobrecàrrega dels recursos interns**. S'ha expressat en diverses ocasions que des dels equips redactors del Departament de Territori es fa molt esforç en realitzar processos participatius que suposen una dedicació extra a les feines habituals. També s'ha manifestat certa inseguretats a l'hora de coordinar els processos participatius, a causa de la poca formació dels equips en aquests temes.

Finalment, destaca un altre condicionant: **la diversitat de PDU**. En la segona sessió es va concloure que s'ha de plantejar la possibilitat de fer processos participatius diferents en funció de la tipologia del PDU (directrius o finalistes). Aquesta qüestió s'ha de considerar com una oportunitat, de cara a explorar metodologies diferents en aquells projectes que, per la seva tipologia, disposin de més temps o més marge d'impacte.

5.2. Processos de millora detectats

En paral·lel a la priorització de les iniciatives, durant el debat de posada en comú, s'han detectat alguns grups de propostes interrelacionades o "circuitos". En cada grup hi havia propostes de mínims, que s'haurien d'impulsar sempre per millorar els processos de participació, i propostes que es veuen necessàries només en els projectes que es consideren estratègics.

⁵ Apartat 3.1 d'aquest informe.

⁶ Apartat 4.3 d'aquest informe.

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

Després d'una reflexió final feta per part de l'equip de facilitació, en aquest apartat es presenta **1 acció clau i 5 processos per a la millora de la participació en els PDU** que organitzen les 18 propostes creades durant el procés de reflexió.

Acció clau: MILLORAR LA COORDINACIÓ I LA PLANIFICACIÓ

Durant tot el procés de reflexió s'ha evidenciat que la **millora de la coordinació interna i la planificació estratègica** dels processos de participació en els PDU és una **acció clau** a impulsar. D'aquesta acció en depenen directament la millora dels temps dels processos i la distribució dels recursos interns, dos dels condicionants que més impacten en la possibilitat de posar en pràctica totes les altres propostes recollides. En particular, una millor planificació estratègica permetria disposar de més temps per a la creació d'un relat compartit entre institucions, així com de fer una bona comunicació del procés de redacció d'un PDU.

→ Proposta 10

Procés 1: MILLORES EN LA CONSTRUCCIÓ DEL RELAT COMPARTIT I EL SEGUIMENT

Per crear un **relat comú** i donar **seguiment al procés de redacció** el primer que calen són espais de coordinació estables entre les administracions impulsores. Si es posa en marxa aquesta millora, s'impulsa la credibilitat i transparència en el procés de participació i coherència en la redacció del PDU.

→ Propostes relacionades en ordre de prioritització: 2, 3, 5

Procés 2: MILLORES EN LA COMUNICACIÓ

Una vegada que es millora la coordinació interna i la planificació de tots els processos, es podrà crear **una estratègia de comunicació adequada a cada tipus de PDU**, tant dels continguts com de la difusió del propi procés de participació. Aquesta estratègia de millora preveu la redacció d'un pla de comunicació per a cada projecte (amb la implicació dels ens locals) i la creació de materials informatius adequats i divulgatius específics, en funció de la importància estratègica associada al PDU.

→ Propostes relacionades en ordre de prioritització: 14, 12, 13



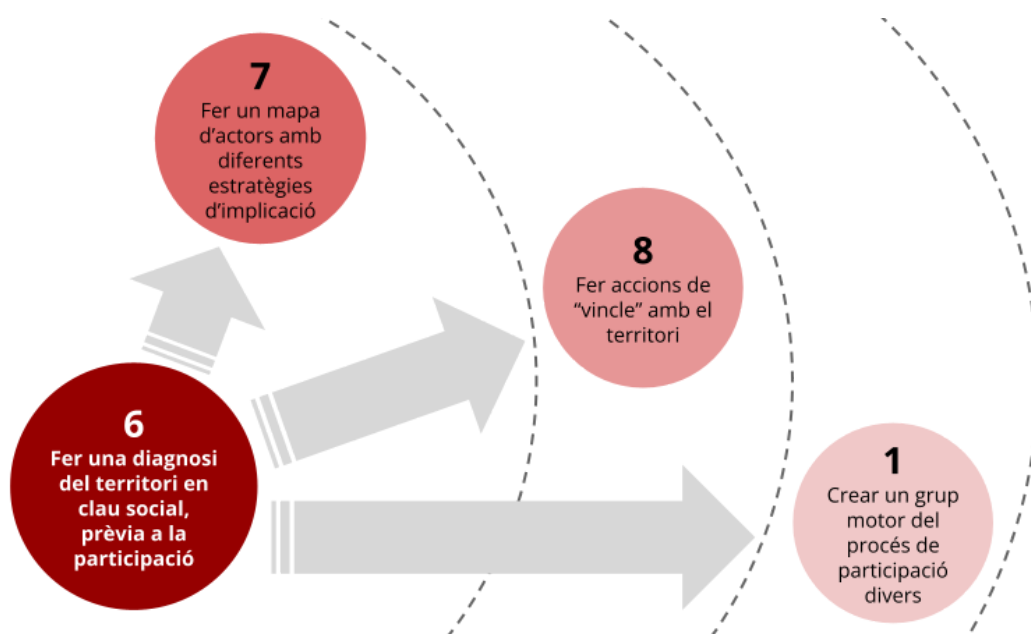
Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

Procés 3: MILLORES EN EL VINCLE AMB EL TERRITORI

Un aspecte fonamental que s'ha recollit és la necessitat de **cuidar des de l'inici, el treball de vincles** amb les administracions locals i els actors clau del territori. Aquest moment és previ al procés de participació i neix amb una diagnosi en clau social del territori. Una primera anàlisi permet fer una reflexió amplia sobre els mapes d'actors i sobre com apropar-se al context. Una vegada fet aquest estudi es podrà valorar en cada cas, la importància o no d'impulsar la creació d'un grup motor.

→ Propostes relacionades en ordre de prioritització: 6,7,8,1



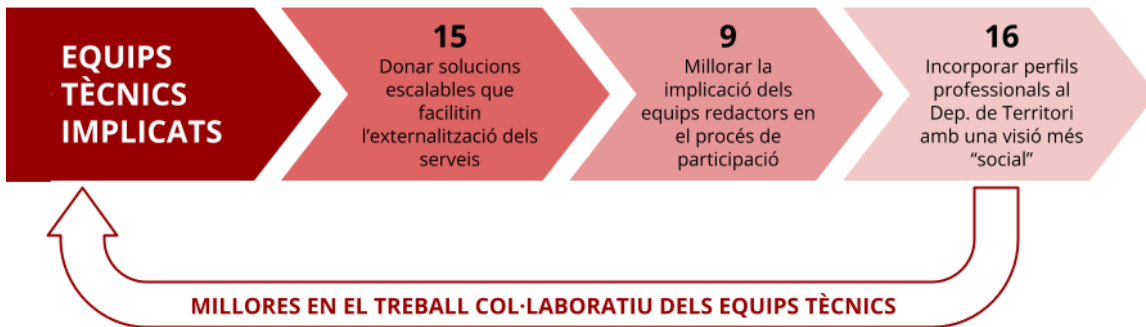
Procés 4: MILLORES EN ELS EQUIPS TÈCNICS IMPLICATS

La **gestió dels perfils tècnics implicats** (redactors, de participació, de comunicació,...) en el procés de redacció d'un PDU és un altre factor que té un impacte en la millora del procés. En particular, cal integrar els equips de participació en la redacció dels PDU i coordinar d'una forma eficient la seva relació amb els equips redactors del Departament. Aquest procés de millora comença per donar solucions a breu termini en la fase d'externalitzacions dels serveis actuals i conclou, en la proposta a més llarg recorregut, de integrar perfils professionals de la participació en el Departament de Territori.

→ Propostes relacionades en ordre de prioritització: 15, 9, 16

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

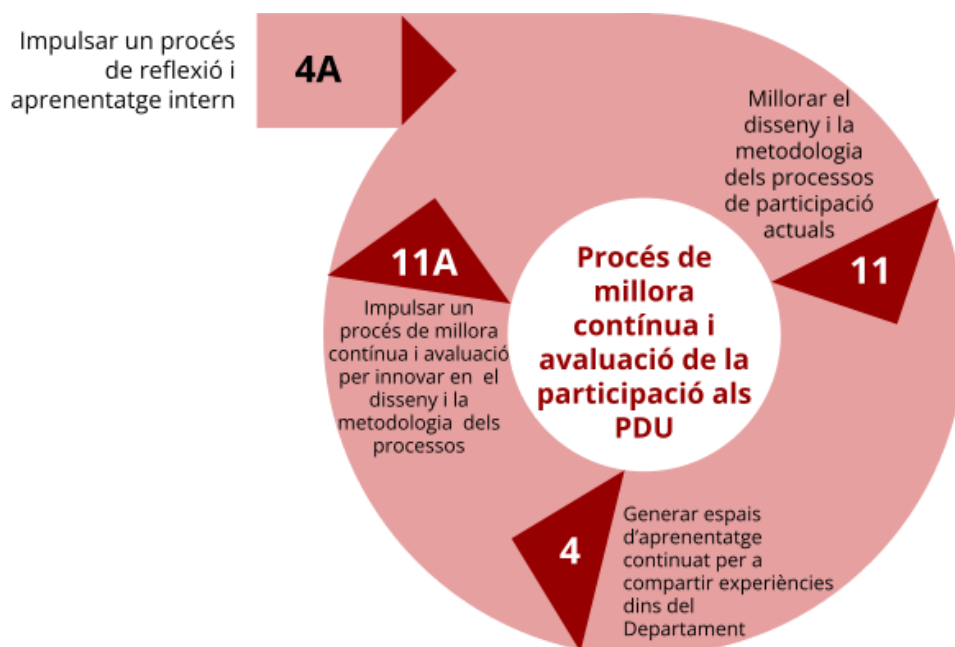
Informe de resultats



Procés 5: MILLORES EN EL DISSENY, LA METODOLOGIA I L'AVALUACIÓ

Uns dels resultats més clars del procés de reflexió és la motivació i interès per part de tots i totes les participants, d'impulsar un **procés de millora continuada en el disseny i la metodologia dels processos de participació dels PDU**, on l'avaluació dels processos ja executats i futurs és fonamental, com ho és la necessitat de continuar compartint experiències. Aquest informe és uns dels primers resultats d'aquest procés, el qual ha de resultar en un debat intern sobre quines millores es poden impulsar a curt termini des del Departament de Territori, i quin tipus de suport ha de donar el Departament de Participació.

→ Propostes relacionades en ordre de prioritització: 4A, 11, 4, 11A



6. Annexes

6.1. Propostes de millora resultades de la sessió 3

Propostes de millora resultades de la sessió 3 per eixos:

Proposta	Condicionants
----------	---------------

Eix 1: PRESA DE DECISIÓ I GOVERNANÇA

Promoure la creació d'un Grup Motor amb representació ciutadana, que faci de corretja de transmissió i generi confiança	El Grup motor no és un espai de debat Dificultat de crear un grup que inclogui perfils que satisfacin les administracions i a la ciutadania. Hi ha d'haver una relació entre el grup motor i l'òrgan de coordinació del procés. Definir bé les funcions→ potencial element de vinculació al territori
Creació d'un òrgan de coordinació entre les administracions, des del moment zero, per l'impuls del PDU	Voluntat política Compromís Els cicles electorals Una figura Jurídica ajuda (consorci), però no és imprescindible Vigent durant tot el projecte de desenvolupament del PDU
Creació d'un relat comú	Donar espai i temps a aquesta fase prèvia Ha d'explicar de forma transparent l'origen del PDU (interès públic) Pot requerir una fase exploratòria prèvia. Vinculat al context territorial (projectes, plans, polítiques, conflictes...) Relativitat: temps/durada VS. assoliment d'objectius.

Eix 2: CREDIBILITAT, TRANSPARÈNCIA I SEGUIMENT

Credibilitat: Participació activa dels Ajuntaments. Rigor en les propostes > relat coherent. Llenguatge planer. Identificar testimonis claus d'altres projectes que puguin participar en altres processos. Explicar els impactes negatius.	Diferents visions polítiques poden afectar a la participació dels ajuntaments. Temps de preparació i recursos. Dificultat d'engrescar als testimonis. Dificultat política de voler assumir aquests fets.
Seguiment:	Temps de la Contractació pública

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

Necessitat de seguiment al llarg del procés urbanístic. Sistemes àgils i eficients de seguiment que no esgotin a la ciutadania.	Temps Dificultat d'incorporar perfils de participació ciutadana a la plantilla. Gestió de la informació (pel seguiment).
Transparència: Tot lo del punt de credibilitat. Si volem ser creïbles, hem de ser transparents.	

Eix 3: VINCLE AMB EL TERRITORI, MAPA D'ACTORS

Realitzar una anàlisi del territori previ a la participació respecte a: Composició social: societat civil existent Experiències anteriors de planejament urbanístic i de participació o sobre temes similars al PDU que es vol tirar endavant. Espais existents de relació ciutadana. Preocupacions o protestes ciutadanes.	Temps i recursos Implicació dels agents locals.
Definir un mapa d'actors diferenciant estratègies diferents per implicar-los segons si són: Actors clau: A favor (ambaixadors o persones amb coneixement). En contra (possibles opositors). Perfils que volem que siguin participants.	Necessitats i condicionants: Coneixement del territori. Implicació d'actors locals. Temps per dissenyar accions diferenciades. Relat i accions per cada tipus d'actor.
Treball previ a la participació amb actors del territori (ja siguin favorables o contraris) per Informar. Generar vincle: implicació per quan han de fer participació. Entrevistes. Taules de mediació	Temps i recursos. Implicació d'agents locals Treball entre persona de la Gene i personal local.

Eix 4: PLANIFICACIÓ I METODOLOGIA

(Equips de treball / recursos humans) Planificar la implicació dels equips redactors en el procés	Definir el rol dels equips redactors (informatiu, no opinatiu). Intentar no influir en l'opinió. Manca de recursos. Suposa moltes hores i implicació. Diferenciar la presència política en el procés. Cal fer activitats amb polítics?? Pensar des del començament aquests
--	---

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

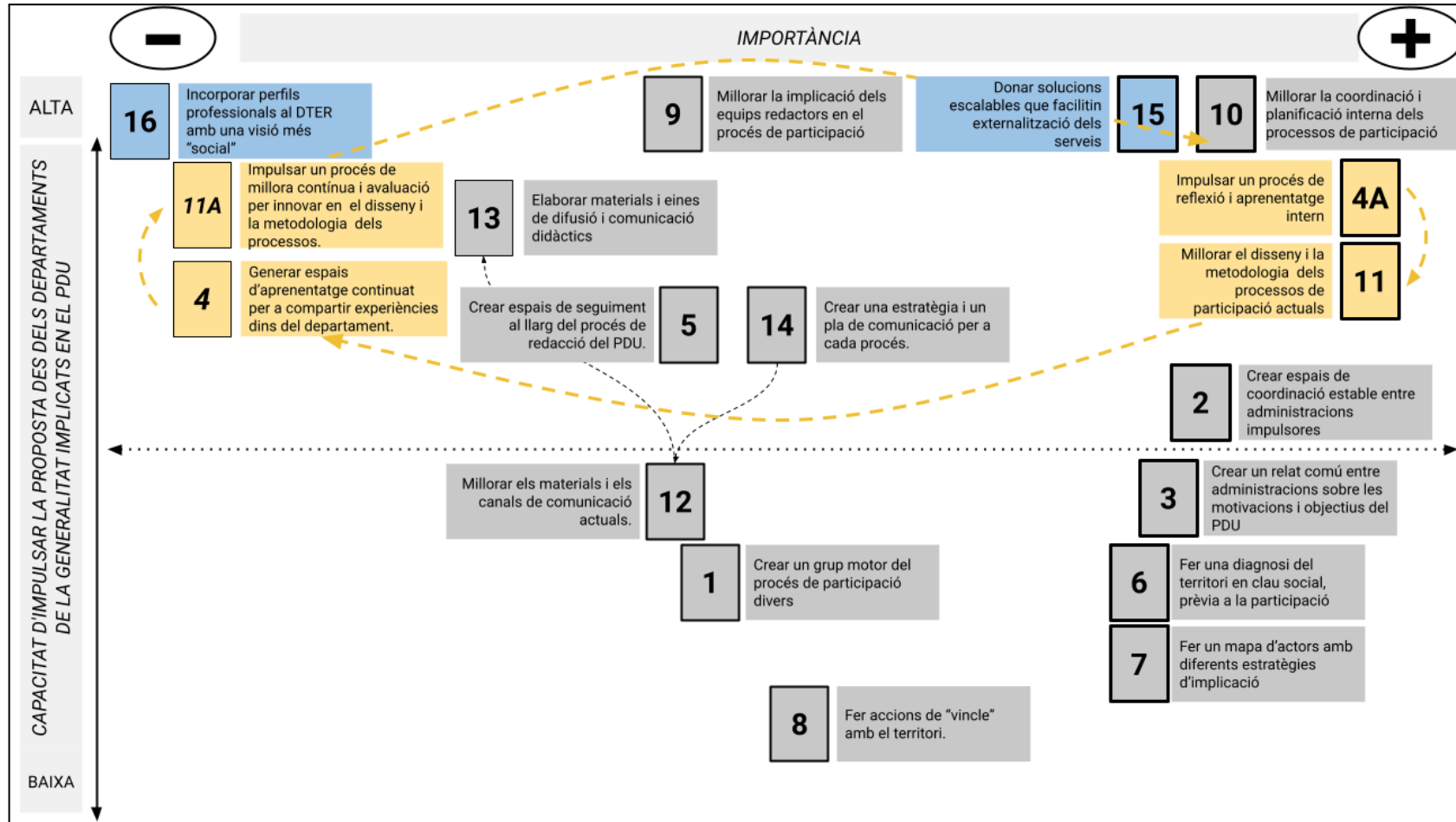
Informe de resultats

	rols.
Millorar la planificació i coordinació dels processos.	Fer grups de coordinació amb tots els equips, incloent l'equip de participació. El temps de redacció són el condicionant més clar. Algunes coses no depenen dels equips tècnics. Iniciar la participació el més aviat possible.
Millorar el plec dels processos participatius, fent-lo més detallat i incorporar les millores i observacions d'altres processos.	Marc de referència del procés. Fases: anomenar-les totes igual. Grups de coordinació definits. Qui forma part? Fitxes de cada sessió > unificar el format. Recollir la informació de la mateixa manera.

Eix 6: COMUNICACIÓ DEL PROCÉS

Millora de la comunicació interna (qui fa què), de la transferència d'informació i dels espais de coordinació i decisió relacionats amb la comunicació.	Espais interns per a compartir coneixement Recursos propis
Millora dels materials i eines de comunicació	Recursos propis
Crear una estratègia i elaborar un pla de comunicació per cada procés.	Recursos propis
Elaborar materials de difusió i comunicació (infografies, videos, ..)	Recursos propis

6.2. Panel resultats de la prioritització de les propostes de la sessió 4



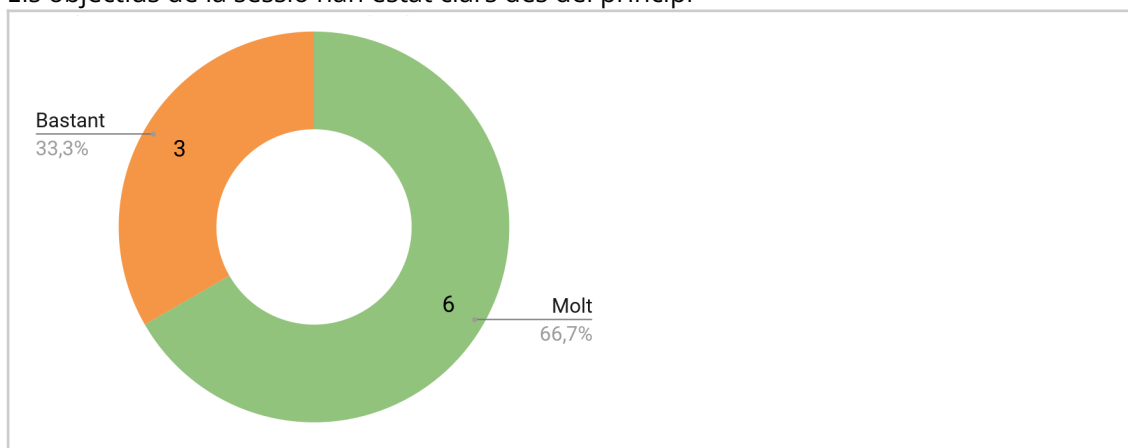
Panell resultant de la prioritització: en gris, les propostes derivades de la tercera sessió; en blau, les noves propostes creades durant la dinàmica de prioritització; en groc, les propostes definides com a circuits.

6.3. Respostes al formulari d'avaluació del procés de reflexió

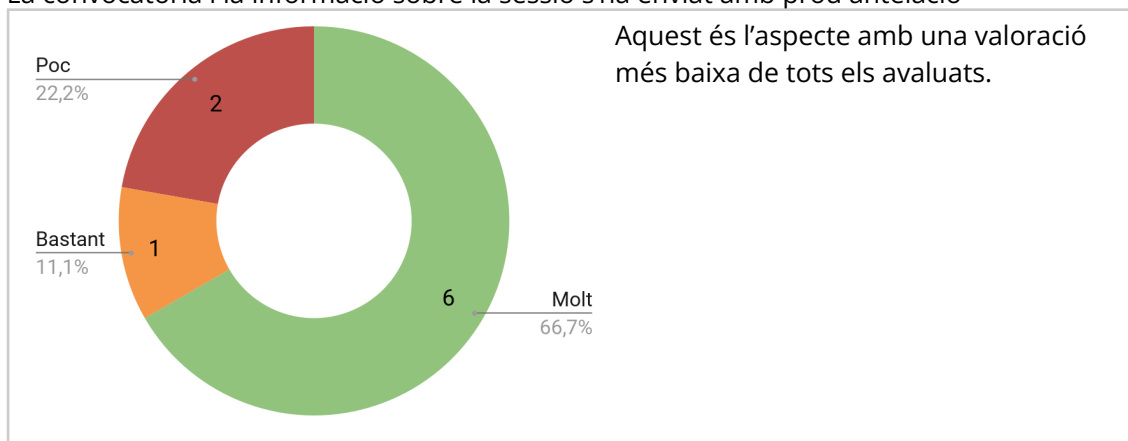
A seguir es presenten les respostes al formulari d'avaluació de les sessions del procés de reflexió, han contestat **XX** participants.

En quina mesura esteu d'acord amb aquestes afirmacions sobre la preparació de la sessió?

Els objectius de la sessió han estat clars des del principi



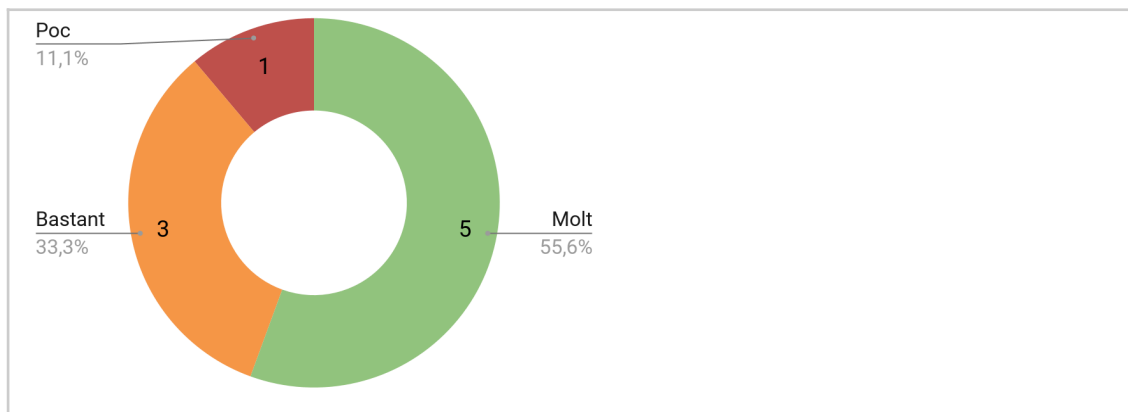
La convocatòria i la informació sobre la sessió s'ha enviat amb prou antelació



Els materials d'informació previs han estat clars i adients, i són universalment accessibles

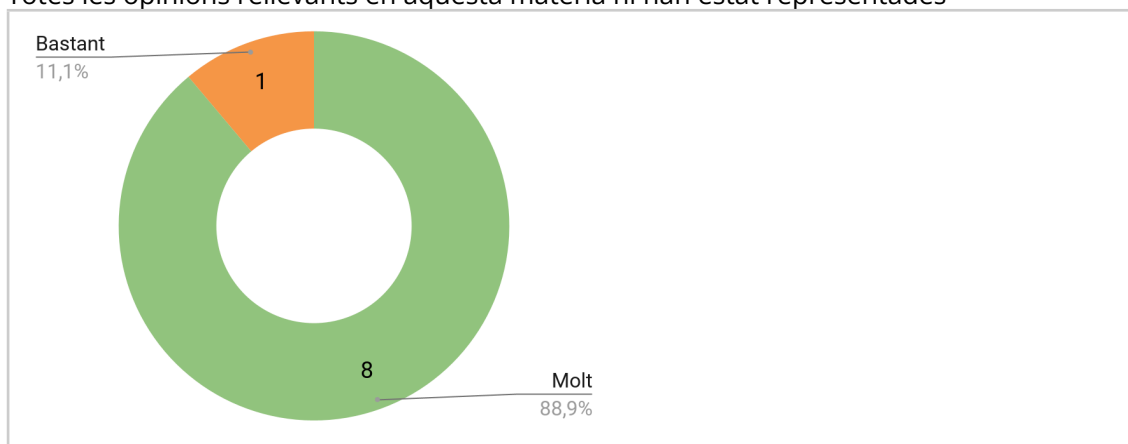
Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

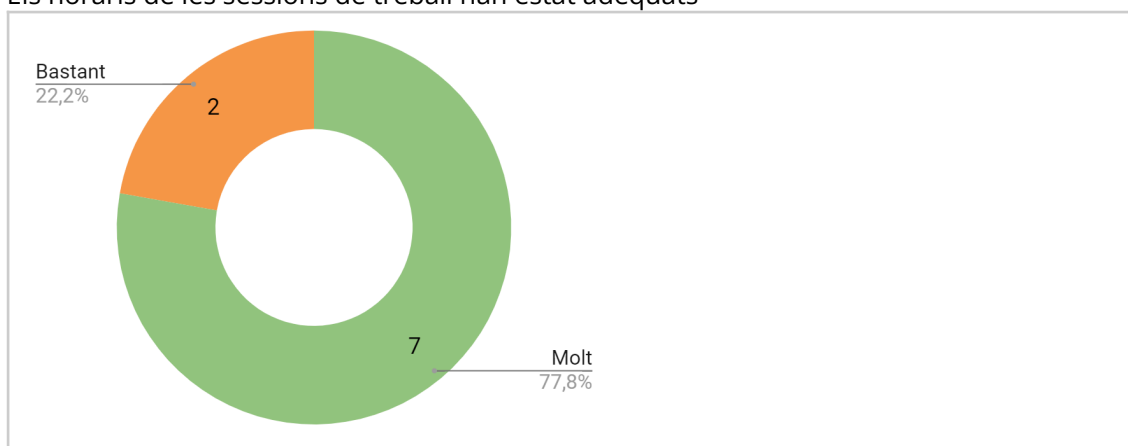


En quina mesura esteu d'acord amb cadascuna d'aquestes afirmacions sobre l'execució de les sessions informatives i els tallers participatius?

Totes les opinions rellevants en aquesta matèria hi han estat representades



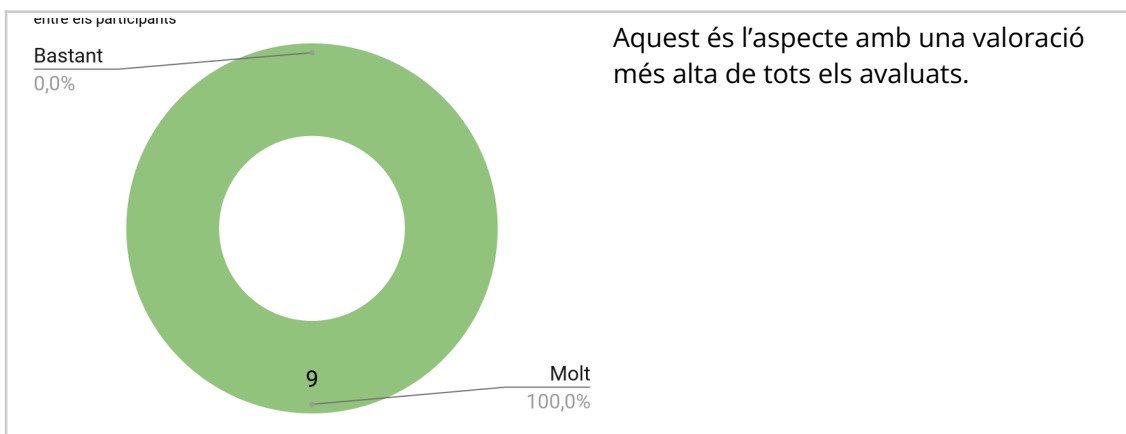
Els horaris de les sessions de treball han estat adequats



Els dinamitzadors han demostrat un bon nivell professional i han afavorit el debat entre els participants

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

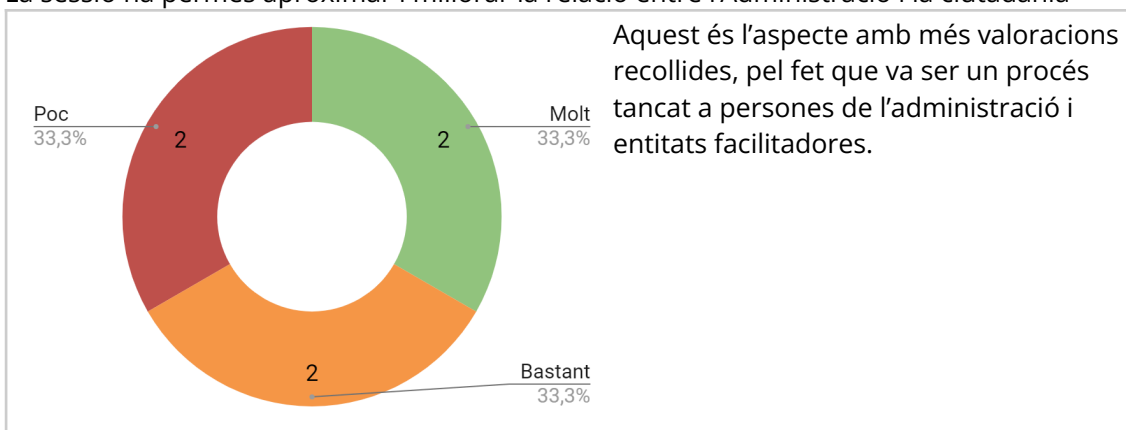


Hi ha algun aspecte que es podria millorar en relació a la preparació i execució de la sessió? Quin?

- Garantir que les entitats facilitadores tinguin accés al participa i accés a la informació

En quina mesura esteu d'acord amb aquestes afirmacions sobre les expectatives respecte dels resultats de la sessió?

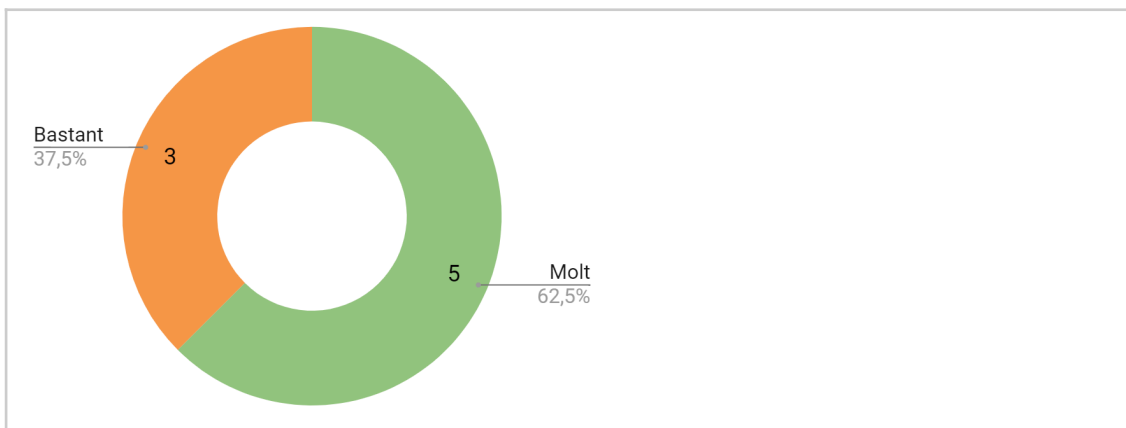
La sessió ha permès aproximar i millorar la relació entre l'Administració i la ciutadania



La sessió ha incrementat la xarxa de relació de les persones amb interès en la matèria

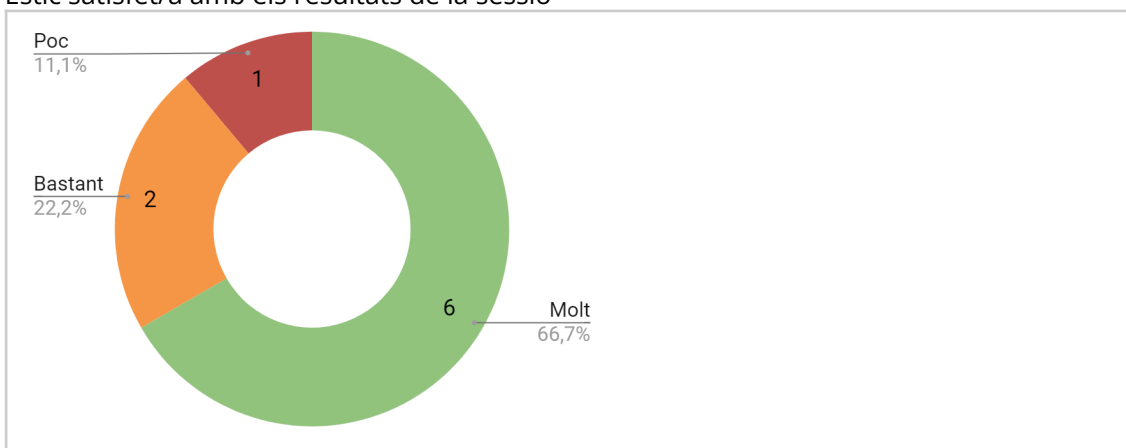
Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

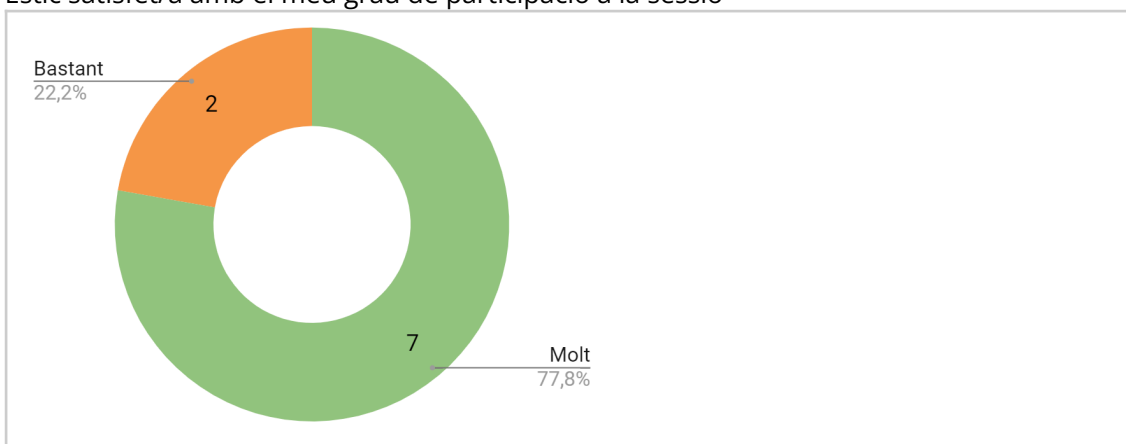


En quina mesura esteu d'acord amb aquestes afirmacions sobre la valoració general de la sessió?

Estic satisfet/a amb els resultats de la sessió



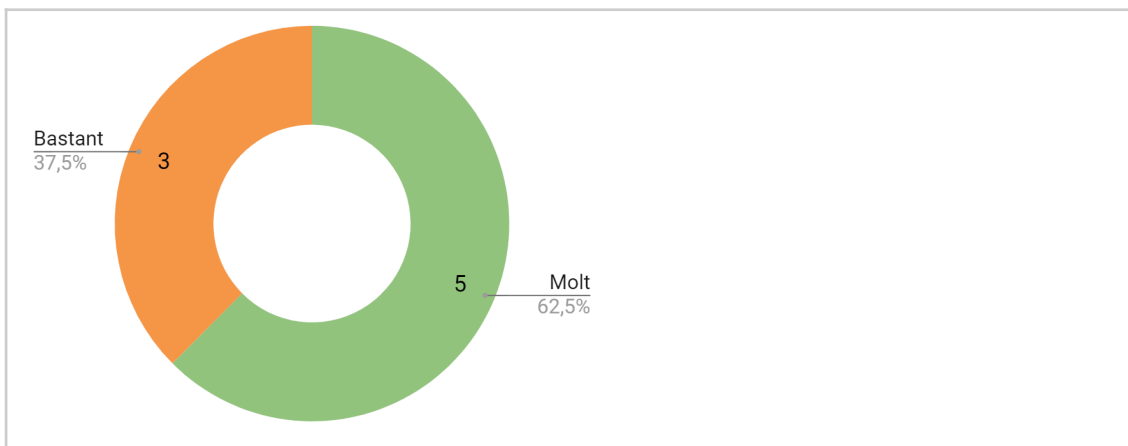
Estic satisfet/a amb el meu grau de participació a la sessió



S'han assolit els objectius plantejats

Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

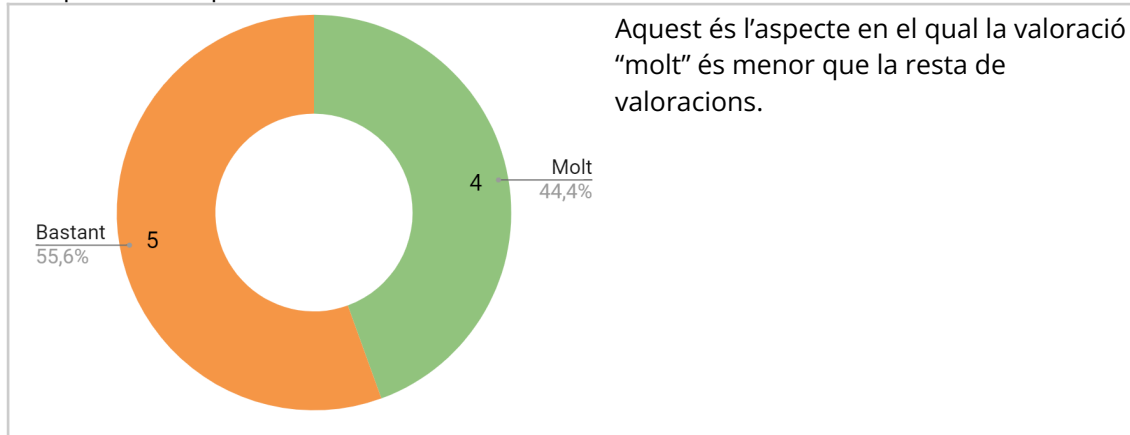
Informe de resultats



Procés de reflexió estratègica participada per un model de participació en PDU

Informe de resultats

He après coses que no sabia



Voleu afegir alguna cosa?

- Molt útil el procés de reflexió. Necessitat de concretar conclusions extrapolables
- Posar en valor el fet que es facin processos com aquest. Penso que hagués estat bé promoure una participació més intensa dels professionals externs que es dediquen a la participació i redacció d'instruments urbanístics. Tot i que així entenc que es tractés d'un procés intern.
- Sense voluntat política al DTER, potser, ens ho podíem haver estalviat. Espero que provoqui canvis, finalment..