

# GUÍA EVALUACIÓN



HERRAMIENTAS PRÁCTICAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE PARTICIPACIÓN  
DEL AYUNTAMIENTO DE PAMPLONA



Ayuntamiento de  
**Pamplona**  
Iruñeko Udala

# GUÍA EVALUACIÓN

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS  
PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE PARTICIPACIÓN  
DEL AYUNTAMIENTO DE PAMPLONA

## **Ayuntamiento de Pamplona**

(Área de Participación Ciudadana y Empoderamiento Social)

### **Redacción:**

Aradia Cooperativa (Delicia Aguado Peláez  
y Patricia Martínez García). [www.aradiacooperativa.org](http://www.aradiacooperativa.org)

### **Colaboración:**

Grupo de investigación Parte Hartuz (UPV)

### **Diseño y maquetación:**

Encomunicación [www.ncencomunicacion.com](http://www.ncencomunicacion.com)

### **Impresión:**

Ulzama digital

**Depósito Legal:** DL NA 2693-2018

Autorizada la reproducción total o parcial del contenido de esta publicación, citando fuente.

Este documento se enmarca en el objetivo de profundización en las buenas prácticas de la participación y el empoderamiento social del Área de Participación Ciudadana y Empoderamiento Social del Ayuntamiento de Pamplona. Nace con la pretensión de ofrecer una pequeña Cesta de Herramientas que sirva como brújula para reflexionar sobre las experiencias participativas del municipio.

Su contenido se ha ido tejiendo a partir de una serie de reflexiones realizadas en diferentes espacios. Por un lado, utilizamos los ovillos surgidos de los KoLaboratorios, espacios de construcción colectiva puestos en marcha por el Ayuntamiento de Pamplona. Especialmente, del KoLaboratorio dedicado a la “Evaluación, Transparencia, Trazabilidad y Rendición de Cuentas” donde un grupo de personas dedicó parte de su tiempo a repensar las lógicas de la evaluación de las políticas públicas participativas y desde donde surgieron enriquecedoras aportaciones sobre el tema. Otros hilos surgen del contraste de algunas de las ideas de esta guía evaluación con participantes del Grupo Motor de Plazara! Y del proceso de La Casa de las Mujeres que aportaron una visión práctica desde la ilusión y el compromiso. Y, por supuesto, del equipo técnico del Área de Participación Ciudadana y Empoderamiento Social del Ayuntamiento de Pamplona.

Por otro lado, se teje a partir de las investigaciones e ideas de diferentes personas que dedican sus tiempos a repensar sobre la Participación Ciudadana. Es decir, de las diversas Guías de Buenas Prácticas elaboradas por grupos como el Observatorio Internacional de Democracia Participativa y otros centros de investigación-acción. Y, por supuesto, de los trabajos de las compañeras y compañeros de Parte Hartuz (UPV/EHU). Con una mención especial a Imanol Tellería, que nos ha acompañado durante todo este proceso, y a Jone Martínez-Palacios, de la que siempre es un privilegio contar con sus agujas de tricotar.

A todas las personas que habéis hilado cada uno de esos ovillos, gracias por vuestros tiempos y contribuciones.

PAMPLONA, IRUÑA  
2018



# ÍNDICE

MARCO	8	HERRAMIENTAS DE FRUTO	55
ÁRBOL DE HERRAMIENTAS	18	AUTONOMÍA CIUDADANA	57
HERRAMIENTAS DE TIERRA	23	COGESTIÓN INSTITUCIONALIZADA	58
ACCESIBILIDAD	25	COMPROMISO VINCULANTE	59
CAPACITACIÓN	26	CULTURA POLÍTICA	60
CREATIVIDAD	27	EMPODERAMIENTO	61
INCLUSIÓN	28	CESTA DE RECURSOS	63
TRANSPARENCIA	30	TÉCNICAS	65
TRANSVERSALIDAD	31	DATOS ESTADÍSTICOS	66
HERRAMIENTAS DE RAÍZ	33	ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN	66
CAPACIDAD DE PROPUESTA	35	ESTUDIO DE REDES	66
ESCENARIO DE PARTIDA	36	VALORACIONES SUBJETIVAS	67
PLANIFICACIÓN DE RECURSOS	37	INDICADORES	68
OBJETIVOS	38	PLANTILLAS DE EVALUACIÓN	81
HERRAMIENTAS TRONCALES	41	GLOSARIO	84
DEVOLUCIÓN	43	PARA SABER MÁS	87
DINAMIZACIÓN	44		
INFORMACIÓN	46		
(RE)CONOCIMIENTO	48		
HERRAMIENTAS RAMA	49		
ALCANCE DE LA PARTICIPACIÓN	51		
LIDERAZGOS	52		
REDES	53		

# MARCO

A pesar de su importancia, la evaluación es una de las actividades con menos popularidad entre la Administración Pública y la ciudadanía, también entre las políticas de participación. En algunas ocasiones, queda relegada a un segundo plano por la falta de recursos o tiempos. En otras, por el vértigo que da su carácter técnico y la dificultad a la hora de intentar valorar la complejidad de la vida social, tan cambiante, dinámica e imprevisible. Aunque, en muchas ocasiones, simplemente se debe a la falta de costumbre y el miedo a las críticas.

Sin embargo, muchos de estos elementos pueden ser salvados con unas herramientas que nos permitan reflexionar sobre la materia. Por ello, esta GUÍA EVALUACIÓN: HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR LAS POLÍTICAS DE PARTICIPACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE PAMPLONA (a partir de aquí, GUÍA EVALUACIÓN) busca superar estos retos y ofrecer un instrumento que ayude a valorar lo que sucede en Pamplona y a las personas que la habitan. Un documento con el que compartir el entusiasmo por una evaluación comprendida como un proceso atractivo y pedagógico, sencillo (que no simple) y necesario para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas de las Administraciones.

Además, la evaluación es un recurso para generar información y conocimiento sobre las **experiencias participativas** que se ponen en marcha en el municipio. De manera que se pueda poner en valor su utilidad y generar aprendizajes sobre los retos que van apareciendo. Y, con ello, mejorar los caminos que nos llevan a una participación ciudadana que siga unos horizontes de calidad democrática y **justicia social**.

## EL FEMINISMO, LA INTERSECCIONALIDAD Y LOS CUIDADOS COMUNITARIOS COMO MARCO

Antes de desarrollar las herramientas, consideramos fundamental mostrar las posiciones marco de las que partimos en esta GUÍA EVALUACIÓN. En primer lugar, el feminismo impregna todo el documento. Entendemos que la perspectiva de género no es un criterio más, sino que tiene que ser transversal y transformar todo el conjunto, empezando por la propia definición de los conceptos.

Nociones como eficacia, innovación o liderazgo tienen un sesgo **androcéntrico** que hemos buscado superar. E insistimos en la palabra buscado porque nuestras formas de sentir, razonar y hacer están condicionadas por la **matriz de dominación** en la que hemos sido moldeadas, como dice la feminista negra Patricia Hill Collins. Una matriz que viene definida por los distintos **ejes de identidad** por los que estamos atravesadas, como pueden ser la clase, la edad, el género, la procedencia o la raza, entre otros.

En este sentido, la **interseccionalidad** nos ayuda a reflexionar sobre nuestras sociedades y nos ofrece una mirada crítica sobre las situaciones de vulnerabilidad. Por ejemplo, ¿experimenta igual la ciudad una mujer de mediana edad con un trabajo estable e hijos que una precaria sin ellos?, ¿una migrante que viva en un barrio periférico o una oriunda que lo haga en el centro de Pamplona?, ¿una joven sin discapacidades que una anciana con problemas de movilidad? Es decir, la interseccionalidad nos permite plantear que las vivencias son complejas y diversas en relación a cómo interaccionan estas identidades en un momento y en un contexto determinado.

Es muy importante tener esto en cuenta pues, a pesar de ser concebida para la transformación social, la participación ciudadana no está exenta de dominación. Por ello, necesitamos pensar en esos ejes y sus cruces cuando diseñamos, desarrollamos, evaluamos o nos incorporamos a las experiencias participativas. De manera que ser conscientes de los privilegios y opresiones que nos atraviesan (como agentes políticos, técnicos o ciudadanos) es imprescindible para trabajar desde el respeto a la diversidad social.

Además, esta GUÍA EVALUACIÓN opta por el compromiso con el **Desarrollo Humano Local Comunitario**, que apuesta por una perspectiva basada en la sostenibilidad de la vida. Esto es, poner los **cuidados** en el centro de la acción política, asumiendo las relaciones humanas como fundamentales para el bienestar social. En este sentido, la participación se convierte en una herramienta esencial para conocernos y encontrarnos en la búsqueda conjunta (y diversa) de soluciones.

Por último, nos gustaría añadir que estos marcos ideológicos nos hablan sobre la necesidad de adaptarse a cada contexto. Es decir, no se trata de crear fórmulas cerradas y universales, sino de construir los principios dependiendo de cada momento/espacio determinado. Esto nos lleva a la idea de que la participación es un camino, una herramienta cuyo buen hacer se sostiene en los pasos y los aprendizajes que se van generando en el proceso. Pero, ¿cuáles son esos principios que nos mueven?

## ¿A QUÉ ASPIRAMOS CON LAS POLÍTICAS DE PARTICIPACIÓN?

Este documento lleva por título GUÍA EVALUACIÓN. Pero para poder evaluar algo, primero es necesario saber qué esperamos de una palabra cuando la utilizamos. Especialmente, cuando el uso continuado del término participación ciudadana ha podido deformar su origen y propósitos. Entonces, ¿de qué hablamos cuando nos referimos a políticas de participación? O, mejor aún, ¿a qué aspiramos cuando utilizamos este concepto?

Desde Parte Hartuz, grupo de investigación consolidado de la UPV/EHU, se dice que el potencial de la participación para el cambio social pasa por transitar hacia las siguientes lógicas:

- **De la consulta a la cogestión.** Esta evolución supone que la ciudadanía se va incorporando progresivamente a la toma de decisiones, hasta ser compartida con las instituciones.
- **De la concepción de la ciudadanía como objeto a su condición de sujeto.** En esta incorporación progresiva, la ciudadanía pasa a entenderse como agente activo en el espacio político y no un receptor pasivo de decisiones tomadas por agentes políticos y técnicos.
- **De lo sectorial a lo integral.** Nos movemos desde intereses particulares a preocupaciones más generales y transversales. En otras palabras, se trata de pasar del “¿qué hay de lo mío?” al “¿qué hay de lo nuestro?”
- **De lo simbólico a lo sustantivo-operativo.** Se trata de no quedarnos solo en buenas palabras, sino de poner en marcha medidas en la práctica que mejoren la calidad de vida de las personas.
- **De la noción de momento al proceso.** Es importante que la participación no se produzca en tiempos y espacios aislados, sino que busque la coordinación, la coherencia y la articulación de los mismos.

## ¿EN QUÉ SE TRADUCE LA BÚSQUDA DE ESTOS HORIZONTES?

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la participación ciudadana se concibe como un medio a través del cual se generen actitudes y prácticas individuales y colectivas que nos encaminan hacia otras formas de entender la acción política. Para ello, las experiencias participativas son pensadas desde las siguientes características:

- **Creación de nuevas formas de resolución de los problemas colectivos,** desde la propia obtención de información hasta la reflexión y la puesta en marcha de alternativas para mejorar la vida comunitaria. Esto pasa por reconocer y legitimar la diversidad de saberes que existen, no solo aceptando como válido el conocimiento científico y técnico.
- **Compromiso con la igualdad,** porque busca garantizar la incorporación de las presencias y voces diversas, especialmente de aquellos grupos más vulnerables. La participación tiene que buscar la

incorporación de sectores tradicionalmente excluidos de la toma de decisiones y que la definición de los problemas y la propuesta de alternativas no solo visibilicen las posiciones hegemónicas.

- **La pedagogía socializadora de toda práctica participativa.** La participación supone un aprendizaje hacia el respeto y el entendimiento grupal. Se trata de construir espacios en los que diferentes partes de la población, con intereses particulares, se encuentren, se reconozcan y generen una respuesta colectiva. En definitiva, desarrollar experiencias que se encaminen a la búsqueda del bien común.
- **El fomento del diálogo y la escucha activa.** El bien común y la consecución de respuestas colectivas pasan por espacios que se construyan sobre el respeto y la igualdad. Sin embargo, Marianella Sclavi (2010) señala que muchas experiencias siguen desarrollándose bajo la lógica del debate, del argumento y la confrontación. O, en otras palabras, un modelo de suma cero en el que se intenta convencer mucho y se escucha poco, cayendo casi en una sucesión de monólogos paralelos. En lugar de este modelo vertical y jerárquico se busca reforzar alternativas más horizontales. Una apuesta interesante es la que se realiza desde el Grupo Interdisciplinar de Estudios sobre Migraciones, Interculturalidad y Ciudadanía (GIEMIC) y la Asociación Mosaico Canaria que consiste en aplicar el conocido como **Enfoque Dialógico Transformativo** (EDT) a la participación social. A través de esta perspectiva se crea un conjunto de herramientas metodológicas que contribuyan a fomentar un diálogo basado en los cuidados, la escucha activa, la cooperación, el empoderamiento y el reconocimiento del resto de participantes.

## ¿CON QUIÉN PARTICIPAMOS PARA DIRIGIRNOS A LOS HORIZONTES DESEABLES?

Plantear quiénes queremos que nos acompañen en este camino participativo es fundamental para aclarar que busca evaluar esta GUÍA EVALUACIÓN. La referencia a políticas de participación que contiene el título es un indicativo de que se está hablando de experiencias en las que están presentes las instituciones. Pero hablamos de una presencia horizontal, dirigida a una toma de decisiones y a una gestión compartidas. Por lo tanto, este documento no trata sobre la participación al margen de la institución, al margen de su pertinencia para la creatividad social. Y tampoco trata de la participación en la institución, que se traduce en abrir espacios puntuales a la ciudadanía (consejos asesores, buzón de sugerencias, encuestas...).

Por lo tanto, esta GUÍA EVALUACIÓN trata de experiencias de participación **con la institución**, que derivan en estructuras más o menos estables a las que se incorporan los cuatro agentes involucrados en las políticas participativas: el cuerpo político, el cuerpo técnico, la ciudadanía organizada y la no organizada. Los cuatro agentes que se identifican como claves para poner en marcha la participación a través de la corresponsabilidad y el compromiso mutuo.

Este tipo de escenario contribuye a desactivar (o debilitar) las desconfianzas entre los diferentes agentes. Esta idea hace referencia a la apuesta que, en el libro *Democracia en acción* (Ganuza et al., 2010: 20), se

# MARCO

hace por una práctica y metodología participativa que quiere “transformar partiendo de los actores y los protagonistas de una comunidad política plural”. Desde este posicionamiento, añaden, todas las personas son necesarias, desde sus propias vivencias, posiciones sociales, problemas y soluciones para incorporarse a la formulación, gestión e implementación de un proyecto político participado.

## ¿CÓMO ES EL RECORRIDO DE LA PARTICIPACIÓN?

Sabemos con quién iremos hacia esos horizontes deseables, pero todavía no conocemos el camino. Un camino en el que podemos diferenciar lo que hemos llamado **Momentos**. Estas etapas son todas igual de importantes y están totalmente interrelacionadas, ya que lo que ocurre al principio influye al final. A este respecto, la figura del puzle es muy adecuada para representar la participación, pues nos permite ver cómo están encadenados todos estos *Momentos* de tal forma que lo que se hace en una parte influye en el todo.

Esta idea se vincula a un objetivo indirecto de esta GUÍA EVALUACIÓN: su utilidad para ofrecer pautas desde las que iniciar las experiencias y no solo como herramienta para evaluar la calidad una vez finalizadas. Esto es especialmente importante teniendo en cuenta que la evaluación adecuada comienza desde su inicio.



## LOS 5+1 MOMENTOS DE LA EXPERIENCIA PARTICIPATIVA

En definitiva, teniendo en cuenta todo lo dicho anteriormente, se pueden distinguir 5+1 Momentos propios de las experiencias de participación. Todos ellos con diferentes características, duraciones e interacciones según el caso particular. El sexto se recalca por su carácter transversal que constituye el control y seguimiento permanente. Pero vamos por partes:



1. Es el inicio, cuando se identifica una problemática y se decide actuar sobre la misma. Aquí nos surgen las preguntas: ¿Qué sabemos sobre ella? ¿Cómo la formulamos? Y, muy importante, ¿quiénes la formulamos? Para responder, es imprescindible acercarnos al contexto y a las circunstancias sobre las que se desea intervenir. Es un punto de partida que nos va a permitir conocer los factores y las interrelaciones que están influyendo en esa realidad. En este proceso de aproximación al contexto del cuándo, dónde y en quiénes se produce se pasa a identificar las posiciones compartidas que darán contenido al **diagnóstico**. A este respecto, se entiende el diagnóstico como una herramienta que posibilita construir un conocimiento colectivo sobre la cuestión sobre la que queremos intervenir, pudiendo ser más o menos abierto a la participación de los diferentes agentes implicados.



2. Una vez que diagnosticamos el problema sobre el que se quiere intervenir, llega el momento de diseñar la participación, la definición de objetivos y las metodologías de trabajo. También planificar quiénes van a estar instituciones, ciudadanía, colectivos... , el para qué queremos participar y cómo queremos hacerlo. Esto es, contestar, de forma técnica, las preguntas que ya aparecían en el momento anterior: ¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo queremos hacerlo? ¿Quiénes? Unas respuestas que clarifican las reglas del juego que van a guiar todo la experiencia participativa siempre flexible a los posibles cambios . Y, además, proporcione información a los agentes de cuál es su papel y las posibles condiciones de su participación.



3. Esta fase se refiere al despliegue de las actividades y espacios que permitirán a la ciudadanía una intervención activa en la planificación, ejecución y control de las actuaciones que se generen. Es decir, este momento se refiere a la participación en sí misma, quiénes y cómo intervienen en los espacios diseñados, las decisiones que se generan

y, finalmente, cómo empiezan a implementarse. Plantearnos cuestiones tales: ¿qué espacios colectivos hemos desarrollado? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Hay presencias y voces que tienen más fuerza que otras? ¿Se han incorporado colectivos en situación de vulnerabilidad y cómo lo han hecho? ¿Se está siguiendo el diseño en la implementación de las decisiones?



4. Este momento se refiere a los efectos de las decisiones tomadas desde el inicio hasta la implementación. Es decir, valorar si se cumplen los objetivos formulados en el diseño y el alcance de los impactos de la experiencia, tanto entre quienes participan como en la sociedad/comunidad de referencia. Esto supone plantearse las siguientes preguntas: ¿Se han cumplido los objetivos? Y, más allá de los resultados obtenidos, ¿qué impactos ha producido la experiencia participativa?



5. Este momento se refiere justamente a observar si ha existido una medición de la consecución de los objetivos. Esto es: ¿Ha habido evaluación? ¿Cómo ha sido? ¿Quién ha participado y quién la ha elaborado? Aquí es importante atender a si ha producido una devolución de la propia evaluación. Saber, en definitiva, si la Administración ha rendido cuentas a la ciudadanía.



6. Transversalmente a todas las fases de una experiencia, existe una tarea continuada de control y seguimiento. Un ejercicio que requiere de mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas constante a lo largo del proceso para detectar y afrontar situaciones no previstas y hacer una evaluación continua de lo que estamos haciendo.

El seguimiento es fundamental para seguir el desarrollo de una política de participación, desde su diseño hasta su propia evaluación, “controlando” que lo que se esté desarrollando sea participativo, cumpla con los criterios básicos y no se esté viciando en el camino. Y, en el caso de que esté ocurriendo, generar estrategias para poder superar los sesgos.

Para resumir los momentos, podemos pensar en crear nuestro propio juego de mesa: *El Juego de la Participación Ciudadana*. Lo primero de todo es **aterrizar**, es decir, tenemos que pensar en el juego en sí, en el ¿qué queremos jugar? Cuando lo sabemos, pasamos a **diseñarlo**. Y, con ello, a reflexionar sobre las reglas del juego que van desde quién va a participar a cómo lo va a hacer. Como se puede ver son dos

etapas fundamentales porque marcarán todo el espíritu del juego. A partir de ahí, ya podemos empezar con la partida. Y con ello, a **tomar decisiones** que nos van a llevar a unos **resultados**. Y, finalmente, podemos **evaluarnos** y saber quién gana. Aunque esto es algo que podemos (debemos) ir haciendo a lo largo de toda la partida. Sin olvidar que un buen juego participativo siempre da como ganadora a la ciudadanía. Y, por último, no podemos olvidar el control y **seguimiento** que debe de estar presente a lo largo de todo el juego como una pieza fundamental del mismo.



## 1. ATERRIZAJE: El juego

¿A que queremos jugar?

## 2. DISEÑO: Las reglas

¿Cómo queremos jugar?



## 3. DESARROLLO: La partida

¿Qué decisiones tomamos?



## 4. RESULTADOS: El alcance

¿Hasta donde llegamos?



## 5. Evaluación: La valoración

¿Cómo fue la partida?

## 6. SEGUIMIENTO: El arbitraje

¿Se cumplen las reglas?



## DE VUELTA AL TERRENO:

### ¿CUÁL ES EL ESCENARIO PARTICIPATIVO DE PAMPLONA?

Hasta ahora, se han definido unos criterios deseables a los que aspiramos. Unas características sobre las que proyectar si ha habido o no una buena práctica. A pesar de los riesgos de partir de un horizonte normativo, nos ha parecido interesante tenerlo en cuenta para debilitar las desconfianzas que han despertado prácticas viciadas de la participación ciudadana.

No obstante, esta normatividad no está reñida con el reconocimiento de lo contextual, siendo conscientes, como advierte Marc Parés (2009: 17), de que: “La diversidad de las prácticas participativas y la heterogeneidad de las realidades sociales, políticas, económicas y culturales dificultan enormemente la posibilidad de encontrar una definición útil para todas las experiencias”. Así que esta GUÍA EVALUACIÓN quiere hablarnos de Pamplona y de toda su riqueza barrial, cultural, económica, social o política.

Pamplona no ha sido ajena a la promoción de distintas formas de participación por parte de la Administración pública en los últimos años. La andadura participativa de la ciudad se ha centrado, especialmente, en el impulso de órganos estables de participación y de procesos participativos, que han ganado protagonismo recientemente. Unas prácticas que, tal y como las definen Parés y Resende (2009: en 78-87) consisten en:

- **ÓRGANOS ESTABLES DE PARTICIPACIÓN:** espacios permanentes para que la ciudadanía incida en la gestión municipal desde un nivel territorial barrios o temático/sectorial igualdad... .
- **PROCESOS PARTICIPATIVOS:** Acciones participativas que responden a una coyuntura particular y tienen una duración limitada por la necesidad de la problemática, siendo abiertos a la ciudadanía afectada.

Estas prácticas institucionalizadas se amparan en el desarrollo de un Reglamento que ordena y regula la participación que se pone en marcha en el municipio. Este esfuerzo por dar cuerpo normativo a las iniciativas que se están produciendo en Pamplona es complementado por la elaboración de esta GUÍA EVALUACIÓN, que busca ser una herramienta de rendición de cuentas y seguimiento al servicio del Observatorio Local de Democracia Participativa, en particular, y de la ciudadanía, en general.

De manera que las herramientas que contiene esta GUÍA EVALUACIÓN se pueden aplicar, total o parcialmente, a cada uno de las experiencias de participación. Si bien, como se ha dicho anteriormente, es fundamental adaptarlas y consensuarlas para que respondan al contexto determinado donde queramos aplicarla. A partir de aquí, vamos a pasar a un terreno más práctico presentando una serie de instrumentos que podemos utilizar a la hora de valorar nuestras experiencias participativas.

# — ÁRBOL DE HERRAMIENTAS





## La evaluación de las experiencias participativas supone un momento de reflexión en el que ir dibujando un mapa del camino realizado.

Un plano de los aciertos y también de los errores cometidos que puede (debe) realizarse a lo largo de todo el trayecto. Siempre recordando que este trabajo de cartografía se elabora para (re) pensar lo andado y corregir, potenciar, precisar y, en definitiva, mejorar en el futuro este u otros intentos. Es decir, no se trata de un castigo ni de una competición y, por lo tanto, nunca debe utilizarse como un arma arrojadiza.

Para elaborar este mapeo hemos pensado que podría ser útil usar una metáfora muy ligada con la naturaleza de la participación: un *ÁRBOL DE HERRAMIENTAS*. Un *árbol* pues enraíza en la tierra, en la comunidad, y puede llegar a crecer y dar grandes frutos con los **cuidados**, el mimo y el respeto adecuado. Y de herramientas porque, pensando en este concepto de forma amplia, nos lleva a la idea de trabajo manual, a ese instrumento que nos permite alcanzar un objetivo. En nuestro caso, desarrollar una participación ciudadana de calidad.

Nuestro árbol contiene un total de 22 herramientas que se consideran esenciales para una buena práctica. Obviamente, no es necesario utilizar todas y cada una de ellas durante la evaluación. O, tal vez, se requiera incorporar otra que no se encuentre en este texto. Todo dependerá de la naturaleza de la experiencia y los recursos (económicos, humanos y técnicos) disponibles. Es decir, siempre se ha de tener en cuenta el entorno, la naturaleza y las necesidades de nuestro *árbol*.

Por otro lado, esta figura nos permite también pensar en ese carácter relacional tan inherente a la participación. Hay que tener en cuenta que lo que sucede en lo particular condiciona el total, lo que ocurre en un *Momento* influye en otro y el uso de una *herramienta* suele estar vinculada a otras muchas. Tener esto en mente es elemental pues, cuando ponemos en marcha una experiencia participativa, tenemos que pensar en estos vínculos. ¿Y qué mejor mapa gráfico que un árbol para ver cómo todas las partes están interconectadas?

Así, como cimientos encontramos las que hemos llamado *Herramientas de Tierra* por ser aquellas que van a proporcionar la base para garantizar que la experiencia se desarrolle con calidad en términos de **justicia social**. Son el grupo más numeroso donde encontramos la ACCESIBILIDAD, la CAPACITACIÓN, la CREATIVIDAD, la INCLUSIÓN, la TRANSPARENCIA y la TRANSVERSALIDAD como nutrientes del resto de criterios. Por ello, tienen fuertes conexiones con todas las herramientas y su presencia en las mismas es una condición fundamental para valorar positivamente la práctica participativa (como se materializará en la plantilla de indicadores que ofrecemos al final de esta GUÍA EVALUACIÓN).

A continuación, encontramos las *Herramientas de raíz*, que se empapan de los nutrientes de la tierra y, a su vez, lo transmiten hacia el resto del árbol. La fortaleza de estas raíces condiciona el proceso de toda experiencia. Así, la CAPACIDAD DE PROPUESTA de los diferentes agentes implicados, el ESCENARIO DE PARTIDA que encontramos, los OBJETIVOS que se planteen y la PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS son elementos esenciales que marcarán las facilidades o dificultades para desarrollar la práctica participativa.

Si la tierra nutre y las raíces sostienen, el tronco es aquel que permite que el árbol permanezca en pie o caiga por su propio peso. Por ello, las llamadas *Herramientas troncales* conectan lo que ocurre en la base y en la copa, ofreciendo los medios para facilitar la experiencia. La DEVOLUCIÓN, la DINAMIZACIÓN, la INFORMACIÓN y el RECONOCIMIENTO posibilitan, dependiendo de su calidad, que las sinergias entre todas las partes tengan lugar con mayor o menor fluidez.

A continuación, el tronco va alargándose a través de las ramificaciones, permitiendo que el árbol se enriquezca y prolongue. En este sentido, el ALCANCE DE LA PARTICIPACIÓN, el LIDERAZGO y las REDES actúan como *Herramientas de rama*.

## HERRAMIENTAS:

- \_ DE TIERRA
- \_ DE RAÍZ
- \_ TRONCALES
- \_ RAMA
- \_ DE FRUTO

Por último, aunque no menos importante, nos encontramos con los frutos. Son los que hemos considerado los horizontes deseables que impulsan la participación ciudadana para la transformación social. A este respecto, la AUTONOMÍA CIUDADANA, la COGESTIÓN, el COMPROMISO VINCULANTE, la CULTURA POLÍTICA y el EMPODERAMIENTO se constituyen como *Herramientas de Fruto*. Pero también podemos pensar en ellas como *Herramientas de Semilla* ya que, a su vez, se convierten en futuros granos sobre los que plantar otras experiencias participativas.

De esta forma, a lo largo del presente texto, iremos deteniéndonos detalladamente en cada una de estas herramientas. Cada una de ellas se presenta con una breve descripción y justificación de su utilidad, posibles formas e indicadores de medición y alguna sugerencia que contribuyan a la rigurosidad y a aproximarse al objetivo transformativo entre quienes se incorporan a las experiencias participativas. Sin olvidar que cada espacio, cada proceso, cada persona interesada podrá ir rescatando la herramienta que precise según su contexto y necesidades, esta GUÍA EVALUACIÓN se configura como un conjunto de simientes para contribuir a que cada entorno plante su pequeño gran bosque participativo.



## HERRAMIENTAS DE TIERRA



Son los instrumentos que alimentan cualquier práctica participativa que quiera ser considerada de calidad en términos de justicia social.

De ahí llamarlas Herramientas de Tierra, pues actúan como base de la experiencia y nutren al resto de herramientas sobre las cuales reflexionaremos a lo largo del presente texto.

ACCESIBILIDAD  
CAPACITACIÓN  
CREATIVIDAD  
INCLUSIÓN  
TRANSPARENCIA  
TRANSVERSALIDAD

# ACCESIBILIDAD



Desde el inicio, se debe tener en cuenta que todas las experiencias deben estar diseñadas para que cualquier persona pueda participar en ellas, independientemente de sus capacidades cognitivas, físicas, personales o técnicas.

En este sentido, cabe destacar que la ACCESIBILIDAD está ampliamente reconocida y recogida en normativas y guías de buenas prácticas como una pieza fundamental para un buen funcionamiento democrático. Sin embargo, en demasiadas ocasiones, esta herramienta termina siendo descuidada debido a la escasez de recursos o a su omisión durante la propia planificación y/o desarrollo.

Y es que es habitual que, cuando imaginamos, diseñamos y ponemos en marcha las experiencias, lo hagamos desde nuestra propia cotidianidad. En este sentido, solemos desatender aquellas necesidades que no se corresponden con nuestra posición personal y social.

Por ello, es indispensable realizar un ejercicio de eso que se ha venido a llamar *caminar en los zapatos de la otra persona*. Es decir, identificar, en la medida de lo posible, aquellas barreras que puedan imposibilitar o entorpecer la participación y pensar en el apoyo físico, humano o tecnológico necesario para sortearlas.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Análisis de la accesibilidad física:** ¿Los espacios utilizados son accesibles?

**Análisis de la accesibilidad cognitiva:** ¿Están disponibles los recursos humanos y técnicos para poder garantizar la participación de toda la ciudadanía? ¿Se utilizan durante el proceso?

**Análisis de la accesibilidad técnica:** ¿Se tiene en cuenta la existencia de posibles brechas, como la digital? ¿Qué medidas se toman?, ¿son suficientes?

**Percepción de las personas participantes:** ¿Detectan alguna barrera?, ¿existe la posibilidad de informar de las mismas? Si es así, ¿se toman medidas?

# CAPACITACIÓN



En general, la cultura política dominante tiende a fomentar una postura pasiva de la ciudadanía, delegando la toma de decisiones a sus representantes y limitándose a ejercer su derecho a voto. Así, y haciéndonos eco del saber popular, hay que recordar eso de *no empezar la casa por el tejado* y no perder de vista que debemos comenzar por el inicio. Es decir, debemos aprender a participar.

Así las cosas, transformar estos hábitos hacia una actitud más activa necesita de un esfuerzo extra que ha de estar incluido en la planificación y el desarrollo de la experiencia. Es decir, la pedagogía ha de ser uno de los objetivos centrales potenciando la formación de la ciudadanía (cursos, jornadas, talleres,...), especialmente, sobre tres grandes dimensiones:

- La materia a tratar: Hacer accesible los conceptos más complejos sobre la temática relacionados con la experiencia. Es de interés recordar que explicar de una forma sencilla no significa caer en simplificaciones o paternalismos.
- Las habilidades para participar: Fomentar la escucha activa, capacitar para hablar en público, trabajar las posibles fricciones que existan entre grupos...
- Las bases democráticas: Reflexionar sobre funcionamiento de la propia experiencia, la Administración o las estructuras políticas y sociales.

Esta herramienta es útil para el conjunto de la ciudadanía, pero se ha de tener en cuenta que es fundamental para los agentes políticos y técnicos (no siempre formados en participación ciudadana y en las temáticas a poner en marcha).

## ¿Cómo la evaluamos?

**Análisis de la formación sobre la problemática central del proceso:** ¿Se crean cursos, jornadas o talleres? ¿Cuáles son los objetivos?, ¿qué temas tratan? ¿Quién puede acudir?

**Análisis del volumen de formación:** ¿Cuántas personas acuden a la formación?, ¿se mantiene la afluencia? En el caso de la Administración, ¿qué áreas están implicadas?, ¿cuántos agentes acuden?, ¿qué porcentaje?, ¿cuántas personas políticas?, ¿cuántas técnicas?

**Percepción de las habilidades participativas de las personas participantes:** ¿Han desarrollado aprendizajes en la propia participación? ¿Ha habido una evolución en la escucha? ¿Se animan a hablar más personas o son siempre las mismas? ¿Existe una mejora del entendimiento común, un enriquecimiento deliberativo, o cada quien se ha quedado en sus posiciones particulares?

**Percepción del equipo dinamizador/formador:** ¿Existe un compromiso por parte de las personas participantes? ¿Hay una actitud participativa?

# CREATIVIDAD



Entendemos que la participación ciudadana busca dar respuesta a los diferentes escenarios culturales, económicos, políticos y sociales a través de la **profundización democrática**. Un camino que pretende superar la llamada crisis de la democracia representativa a través del impulso de lo local, la justicia social y la implicación activa de la ciudadanía. Aunque este modelo lleve rodando décadas (con fuerza en el caso de los países latinoamericanos), lo cierto es que en nuestro entorno estas experiencias todavía se encuentran en una etapa incipiente.

Por ello, la CREATIVIDAD se convierte en una herramienta esencial a la hora de diseñar una experiencia. La originalidad y la innovación son necesarias para introducir nuevas fórmulas o para adaptar ciertos elementos de otras vivencias exitosas tanto en la propia concepción como en un momento o herramienta determinada.

## SUGERENCIA

Cabe destacar que la creatividad social siempre ha de estar pensada en clave de bien común, justicia social y eficiencia y deben entenderse como un proceso de aprendizaje conjunto en continua evolución y mejora.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Análisis de la creatividad:** ¿Dónde hemos aplicado la innovación (temática, mecanismos, grupos convocados,...)? ¿Sigue las pautas de bien común, justicia social y eficiencia? ¿Es una idea totalmente original o se ha tomado de otra experiencia? En el caso de adaptación, ¿se ha adecuado teniendo en cuenta las necesidades y potencialidades del municipio? ¿Qué resultados ha tenido?, ¿cuáles de ellos eran esperados?, ¿cuáles inesperados? ¿Qué se puede mejorar en otra experiencia similar futura?, ¿qué potenciar?

**Percepción del impacto de la creatividad:** ¿Cómo se perciben los elementos innovadores dentro de los agentes políticos, técnicos, sociales y ciudadanos?, ¿están informados de ello?, ¿les parece facilitador o, contrariamente, dificulta la participación en uno o varios aspectos? ¿Ayuda a potenciar el resto de las llamadas *Herramientas de Tierra*, como la accesibilidad, la capacitación o la inclusión?

# INCLUSIÓN



Ya en la introducción se hace referencia a que la participación ciudadana no está exenta de la reproducción de diferentes formas de dominación, sea por clase, diversidad funcional, edad, género, nivel cultural, procedencia, raza y un largo etc. Esto hace que los espacios de participación queden, mayoritariamente, en manos de un perfil de ciudadano muy concreto: un hombre, autóctono, de clase media-alta (cultural y económica) y con una larga trayectoria participativa.

La sobredimensión de este perfil en presencia y voz lleva, inevitablemente, a la infrarrepresentación de otros colectivos. Hablamos de grupos tradicionalmente excluidos, como las clases culturales y económicas más bajas, las minorías étnicas, las mujeres, las personas jóvenes y las migrantes, entre otros. En líneas generales, estos colectivos suelen acudir menos a las experiencias y, cuando lo hacen, suelen tener un menor grado de participación. Y, cuando esto ocurre, también invisibilizamos sus miradas y posiciones.

Al igual que la ACCESIBILIDAD, la INCLUSIÓN está ampliamente reconocida sobre el papel en diversas normativas. Sin embargo, en muchas ocasiones, termina siendo *papel mojado*. Por ello, es fundamental que, desde el inicio, la calidad de la experiencia esté relacionada con su capacidad de inclusión social. Un ejercicio altamente complejo pero necesario para romper con dicha homogeneidad en pro de una representación de la diversidad presente en nuestras sociedades y, con ello, de las diferentes miradas y voces.

En este sentido, es necesario volver a ese *caminar en los zapatos*, en este caso, de otros colectivos. Para ello, es de gran utilidad realizar un mapeo previo de los diferentes grupos presentes en el municipio para poder contar con ellos desde el inicio. Esto nos permitirá adaptar la experiencia

a las diferentes necesidades y alentar a su participación. Además, es necesario buscar también movilizar a la ciudadanía no asociada desde una mirada interseccional que, hoy por hoy, sigue siendo la gran mayoría de la población.

Pero la presencia física no es suficiente. También es necesario priorizar las voces de quienes, normalmente, se encuentran en una posición de mayor vulnerabilidad. A este respecto, es recomendable incluir mecanismos que permitan que todas las personas se sientan cómodas y con libertad a la hora de expresarse y que todas esas voces sean escuchadas y tenidas en cuenta, aunque en esto entraremos más adelante con la herramienta DINAMIZACIÓN.

## SUGERENCIA

Recordar que uno de los errores más comunes es no recoger datos segregados desde el inicio de la experiencia, con lo que se recomienda tenerlo en cuenta desde el inicio.

Además, insistimos en que se trata de señalar conscientemente ciertos colectivos que es interesante que participen por su tradicional exclusión de la toma de decisiones.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Porcentaje ponderado de grupos sociales tradicionalmente excluidos:** ¿Qué perfiles participan en la experiencia? Para ello, podemos pensar en diferentes ejes que nos permitan reflexionar sobre la diversidad social y/o que sean de interés en la experiencia en cuestión, independientemente de su representatividad numérica. Por poner algún ejemplo, podemos citar ejes como ámbitos territoriales, clases sociales, diversidad funcional, etnias/razas, idiomas, LGTBI+, migrantes, mujeres, niveles culturales, rangos de edad...

**Índice de diversidad:** ¿Qué nivel de heterogeneidad se da en la experiencia? De forma agregada, el ODP propone construir un índice en el que se van otorgando puntos dependiendo de si la presencia de grupos prioritarios se corresponde con su representatividad social. Así, siguiendo su ejemplo, se dan 5 puntos si el porcentaje de mujeres participantes es igual o mayor al porcentaje de la sociedad de referencia. De igual forma, se sumarán otros 5 puntos si el porcentaje es igual o superior en el caso de las personas migrantes y 5 en el caso de las jóvenes. Finalmente, la experiencia con 15 puntos tendrá un índice de diversidad alto, con 10 será medio y baja con 5.

**Análisis de la persona que diseña la experiencia:** ¿Cuál es el perfil del agente o agentes implicados en el diseño del proceso?, ¿qué ejes lo atraviesan? ¿Quién diseña? ¿Quién dinamiza?

**Análisis de las asociaciones y grupos sociales implicadas en el proceso:** ¿Cuáles son

sus bases?, ¿con qué sectores sociales trabajan habitualmente? ¿Cuál es el perfil de las personas representantes que acuden a la experiencia?, ¿qué ejes predominan?

**Análisis de las actas e informes obtenidos en el proceso:** ¿Quién lleva la iniciativa y el liderazgo? ¿Hay un equilibrio de voces en cuanto a participación, tiempos y legitimidad?

**Análisis de los espacios y horarios:** ¿Los encuentros se realizan en horarios diversos pensando en las diferentes necesidades de la ciudadanía? ¿Existen servicios de apoyos, como guarderías? ¿Están siempre disponibles o previa inscripción?

**Análisis de las técnicas utilizadas para la dinamización:** ¿Se hacen uso de técnicas participativas que faciliten el diálogo y el equilibrio de voces?

**Percepción de las personas participantes:** ¿Cómo valoran el proceso? ¿Lo consideran inclusivo? ¿Echan de menos algunas voces?, ¿cuáles? ¿Cómo valoran el ambiente generado?

# TRANSPARENCIA



En los últimos años, existe un consenso sobre la necesidad de que los gobiernos rindan cuentas a la ciudadanía acerca de lo que hacen con los recursos públicos. Es decir, existe una intención por impulsar una nueva Administración Pública, más cercana, interactiva y responsable, que queda reflejada en diferentes normativas (recientemente, se ha aprobado Ley Foral 5/2018, de 17 de mayo, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno).

Por lo tanto, una buena práctica participativa debe incorporar la TRANSPARENCIA como requisito fundamental para abrir la toma de decisiones a los agentes sociales y ciudadanos. Esta herramienta nos permite conocer qué hacen las Administraciones con los recursos y los tiempos. Además, posibilita una mayor fluidez en el trasvase de información y un mejor control de toda la experiencia y de las acciones políticas posteriores. Como se puede observar, está muy relacionado con la herramienta INFORMACIÓN que veremos más adelante.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Análisis de los canales:** ¿Se han creado mecanismos que permiten difundir la información a la ciudadanía? ¿Cuáles son estos mecanismos? ¿Cuántos hay? ¿En qué **Momentos** de la experiencia se activan? ¿Se permite prolongar el control sobre lo acordado una vez terminada la experiencia?

**Análisis de los mecanismos de seguimiento:** ¿Cómo funcionan estos canales? ¿Ofrecen información en diferentes formatos? ¿Se han creado espacios para fiscalizar la información con la ciudadanía? ¿Con qué frecuencia se convocan espacios para rendir cuentas y ofrecer información?

**Percepción de la ciudadanía:** ¿Los agentes sociales y ciudadanos están satisfechos con la transparencia de la experiencia?

# TRANSVERSALIDAD



Para abordar una problemática es necesario implicar a diferentes actores, herramientas y recursos. Algo que afecta, con especial fuerza, a las diferentes Áreas del consistorio. Pues un enfoque participativo convierte a la TRANSVERSALIDAD en una necesidad fundamental a la hora de trabajar de forma colectiva, integral y relacional, garantizando una mayor eficacia del funcionamiento de la Administración.

Por ello, es esencial que, durante todo el proceso, las diferentes Áreas implicadas trabajen de forma coordinada y horizontal. Es decir, conformar grupos de trabajo de agentes políticos y técnicos con el fin de compartir información, esfuerzos y recursos, funcionando de forma eficaz, interrelacionada, flexible y transparente.

## ¿Cómo la evaluamos?

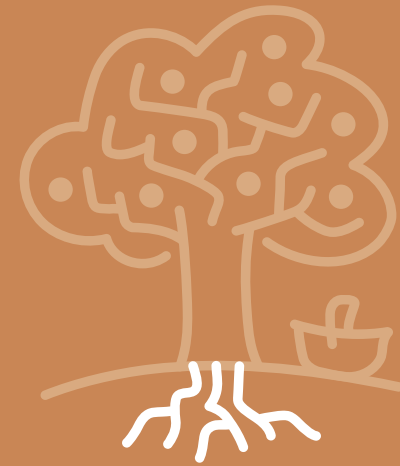
**Análisis del número de áreas implicadas:** ¿Qué Áreas intervienen de forma directa? ¿Y de forma indirecta?

**Análisis del grado de implicación de las áreas:** ¿Qué Áreas son necesarias para el correcto desarrollo de la experiencia?, ¿se implican? ¿Qué Áreas se echan en falta?, ¿por qué no se implican?

**Análisis de los espacios creados:** ¿Se crean nuevos espacios de diálogo o se utiliza alguno ya existente? ¿Son informativos o decisorios? ¿Qué surge de los mismos? ¿Se comparten recursos?

**Percepción del personal político y técnico:** ¿Cómo describen la colaboración entre Áreas? ¿Qué trabas detectan? ¿y fortalezas? ¿Se echa en falta algún Área? ¿Cómo es la relación entre la parte política?, ¿y la técnica?





## HERRAMIENTAS DE RAÍZ

Son los instrumentos que sirven de fundamento a toda la experiencia. Como su nombre indica, las Herramientas de Raíz están ligadas a sus primeros momentos. Esto es, a su diseño y, con ello, condicionarán las debilidades y fortalezas del futuro desarrollo.

CAPACIDAD DE PROPUESTA  
ESCENARIO DE PARTIDA  
PLANIFICACIÓN DE RECURSOS  
OBJETIVOS

# CAPACIDAD DE PROPUESTA



Definir quién va a poder realizar proposiciones en los diferentes *Momentos* de una experiencia participativa es un aspecto que va a marcar, en gran medida, la esencia de la misma. Aunque este es un tema nuclear, lo cierto es que el grado de apertura ideal sigue siendo un debate no resuelto en el que influyen numerosos factores como las características, el contexto, la temática, los recursos disponibles...

Aun así, entendemos que las instituciones deben realizar un esfuerzo por implicar, no solo a los agentes políticos y técnicos, sino también a la ciudadanía (tanto la asociada y como la no asociada) a contribuir en el desarrollo comunitario. Una implicación que vaya más allá de un rol meramente consultivo y/o deliberativo (sin ánimo de restarle importancia) y apueste por dotar a la población de una capacidad de influencia real.

Pues, aunque la CAPACIDAD DE PROPUESTA no es una garantía de éxito per se, se entiende que esta herramienta puede ser considerada como un factor de confianza y compromiso entre administraciones y ciudadanía.

## SUGERENCIA

Sea como fuere, es muy importante que la CAPACIDAD DE PROPUESTA quede totalmente definida desde el inicio, explicitando límites y limitaciones, así como mantener el acuerdo adquirido hasta el final con el fin de evitar frustraciones que puedan desalentar la participación ciudadana en el futuro.

## ¿Cómo la evaluamos?

### **Análisis de la capacidad de propuesta (I): planteamiento:**

¿Quién puede realizar propuestas?, ¿en qué *Momentos*?, ¿sobre qué temáticas? ¿Se facilita y fomentan las proposiciones por parte del equipo técnico?, ¿y por el tejido social?, ¿y por la ciudadanía no asociada? ¿Por qué se toma la decisión de abrir más o menos la experiencia?, ¿se justifica?

### **Análisis de la capacidad de propuesta (II): utilización:**

¿Se hace uso de la capacidad de propuesta? ¿Quién lo hace?, ¿los agentes técnicos, el tejido asociativo o la ciudadanía en particular? Finalmente, ¿se toman en cuenta sus propuestas? ¿Se cumplen las reglas del juego o se rompen los compromisos adquiridos?

### **Percepción de las personas participantes:**

¿Cómo perciben la capacidad de propuesta? ¿Sienten que es posible proponer de forma accesible y sencilla?, ¿lo han hecho?, ¿qué trabas encuentran?, ¿existen apoyos ante las mismas? ¿Se entiende que las reglas del juego respecto a esta herramienta estaban bien planteadas?, ¿piensan que se han seguido hasta el final?

# ESCENARIO DE PARTIDA



Con la noción de ESCENARIO DE PARTIDA hacemos referencia al contexto cultural, político y social del que parte la experiencia para conocer si existe un ambiente favorable previo. Es decir, si hay ciertos niveles de aceptación y consenso respecto a la necesidad, al diseño o al desarrollo de la práctica participativa.

Aunque una práctica participativa puede funcionar desde un ambiente hostil (e incluso llegar a transformarlo), lo cierto es que el marco facilita el diseño y el desarrollo de la misma, por lo que se deben valorar positivamente los esfuerzos previos realizados en esta dirección.

De este modo, nos interesa especialmente conocer diferentes factores, como si la práctica participativa parte de una demanda o necesidad anterior, el nivel de aceptación de los agentes implicados o la existencia de un compromiso previo para poner en marcha la experiencia.

## ¿Cómo lo evaluamos?

**Análisis del escenario político (I): la Agenda Política:** ¿La temática a abordar forma parte de la agenda política del gobierno local? ¿De uno o varios grupos políticos?

**Análisis del escenario político (II): la Competencia en la Materia:** ¿El tema a tratar en la experiencia es competencia municipal?, ¿hasta qué punto?, ¿qué áreas implica?

**Análisis del escenario político (III): El Compromiso:** ¿Se realizan reuniones previas entre agentes políticos de diversos grupos?, ¿se alcanza un compromiso de los diferentes grupos

políticos previo con la materia? ¿Hay un acuerdo con la oposición?

**Análisis del escenario administrativo (I): Transversalidad:** ¿Se realizan reuniones previas entre Áreas?, ¿se alcanza un compromiso? ¿Cuál es la relación entre los diferentes agentes implicados?

**Análisis del escenario Social (I):** ¿La temática había sido propuesta por la ciudadanía a través de algún mecanismo de sugerencias?, ¿o es una reivindicación del tejido social? ¿Existe un clima favorable a la participación en esta temática?

**Valoración de la Aceptación (I): Agentes Políticos:** ¿Qué grado de aceptación se da en el ámbito político? ¿Quién se opone? ¿Por qué? ¿Se intenta llegar a acuerdos o se rompe el diálogo desde el inicio?

**Valoración de la Aceptación (II): Agentes Técnicos:** ¿Qué grado de aceptación se da en el ámbito técnico? ¿Quién se opone? ¿Por qué? ¿Cómo valoran el clima político previo?, ¿y el ciudadano?

**Valoración de la Aceptación (III): Agentes Ciudadanos:** ¿Qué grado de aceptación se da en el ámbito social? ¿Quién se opone? ¿Por qué?

### SUGERENCIA

Es recomendable haber realizado un mapeo previo de relaciones y diversas rondas de contactos (políticos, técnicos y sociales) con el fin de conocer el contexto y poder comenzar a tejer lazos que faciliten la puesta en marcha de la experiencia.

# PLANIFICACIÓN DE RECURSOS



La cantidad y el tipo de recursos destinados a la experiencia es un factor más que nos permite reflexionar sobre la calidad de la misma. Sin embargo, debemos evitar quedarnos en un mero aspecto cuantitativo que nos lleve a medir la calidad tan solo en cifras tanto para bien (mucho dinero invertido igual a gran compromiso), como para mal (igual a mucho despilfarro).

Es decir, tenemos que ampliar la mirada y analizar, no solo las cifras, sino el acierto, la calidad y el uso de los medios disponibles. Por ello, es interesante introducir en la planificación el *Factor sostenibilidad*, entendido como la inversión de los recursos necesarios, garantizando el equilibrio económico del Ayuntamiento y evitando gastos innecesarios.

En definitiva, la PLANIFICACIÓN DE RECURSOS es una herramienta que nos permite medir con mayor profundidad la eficacia en todos sus *Momentos*, entendiendo ésta en un sentido amplio y complejo. Pues hay que tener en cuenta diferentes dimensiones tanto económicas como humanas, tanto materiales como inmateriales. En otras palabras, atender también a las cargas personales y los posibles cansancios, así como a la necesidad de gestionar tiempos y cuidados.

### SUGERENCIA

Para su evaluación, es importante la TRANSPARENCIA y una recogida de datos desde el inicio de la experiencia.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Análisis del Presupuesto Destinado:** ¿Qué presupuesto se destina?, ¿cuál es el porcentaje respecto al presupuesto total del Área o Áreas implicadas? ¿Los recursos son asumibles en ese momento?

**Análisis de la movilización de recursos:** ¿Qué recursos humanos y técnicos se utilizan durante la experiencia?, ¿Cuáles son propios (espacios, personal...)?, ¿cuáles externalizados?, ¿se realiza un buen uso? ¿A qué y quién van dirigidos?, ¿se traducen en una mayor profundización de las Herramientas de Tierra (ACCESIBILIDAD, CAPACITACIÓN, INCLUSIÓN...)?

**Análisis la eficiencia de los recursos económicos:** ¿Coinciden los recursos con la planificación prevista? Si no es así, ¿por qué se han producido modificaciones?, ¿podrían haberse previsto previamente?

**Análisis la eficiencia de los tiempos:** ¿Coinciden los tiempos con la planificación prevista? Si no es así, ¿por qué se han producido modificaciones?





Los OBJETIVOS son los propósitos que se quieren alcanzar a lo largo de la experiencia pero también simbolizan un compromiso con la ciudadanía. Por ello, su formulación supone un momento fundamental en base a dos grandes dimensiones:

- Los objetivos generales: Señalan las metas más amplias vinculadas a la consecución de los resultados finales.
- Los objetivos específicos o intermedios: Indican metas más concretas. Son fundamentales por cuatro razones: a) Permiten señalar finalidades o problemáticas más concretas; b) Ayudan a visualizar los avances que se van dando a lo largo de la experiencia; c) Con ello, permiten limar frustraciones si los objetivos generales no se cumplen o se dilatan en el tiempo, y d) Esto facilita la puesta en valor de logros más específicos pero no por ello menos relevantes.

Ambos deben tener unas características para ser considerados de calidad (algunas de ellas cruzan con las llamadas *Herramientas de Tierra*):

- Claros: Redactarse de forma clara y precisa, evitando futuras confusiones o sesgos.
- Coherentes: Ajustarse a las competencias de las áreas involucradas.
- Evaluables: Establecer criterios para poder ser medidos y evaluados en cualquier momento.
- Inclusivos: Introducir la inclusión y la justicia social desde el inicio.
- Realizables: Ser viables, según los recursos humanos y técnicos disponibles, para evitar falsas expectativas y frustraciones.
- Transparentes: Ser públicos y formar parte de la campaña de información.

- Transversales: En relación con la coherencia y la viabilidad, se ha de tener en cuenta las Áreas implicadas y su nivel de compromiso para poder adaptar los objetivos desde el inicio.

A partir de aquí, estos objetivos deben funcionar como una guía a seguir durante toda la experiencia, por lo que su cumplimiento o no es esencial para la calidad de un proceso.

## SUGERENCIA

Una evaluación continua permite detectar fallos o incoherencias en la redacción de los objetivos generales y, con ello, nos da la oportunidad de redefinirlos.

## ¿Cómo los evaluamos?

**Análisis de los Objetivos Generales:** ¿Se definen los objetivos generales? ¿Son claros, coherentes, evaluables, inclusivos, realizables y transversales?

**Análisis de los Objetivos Específicos:** ¿Se definen los objetivos específicos? ¿Son claros, coherentes, evaluables, inclusivos, realizables y transversales?

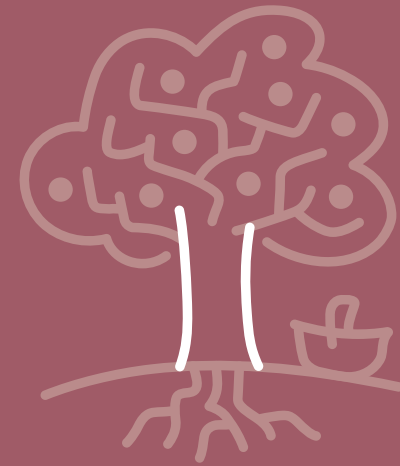
**Análisis de la Capacidad de Adaptación:** ¿Se redefinen los objetivos a lo largo de la experiencia? ¿Por qué? ¿Qué cambios se introducen?, ¿se justifican?

**Análisis de la Consecución de los Objetivos Generales:** ¿Se cumplen? ¿Por qué no se cumplen?

**Análisis de la Consecución de los Objetivos Específicos:** ¿Se cumplen? De no ser así, ¿por qué no?

**Análisis de los mecanismos de evaluación de los objetivos:** ¿Se crean comisiones de seguimiento? ¿En cuántas ocasiones se reúnen? ¿Cuáles son sus recomendaciones?

**Percepción de la consecución de los objetivos entre los agentes políticos, técnicos y ciudadanos:** ¿Cómo se valora la consecución de los objetivos generales? ¿Y de los objetivos específicos? ¿Cuál es la sensación general?



## HERRAMIENTAS TRONCALES

Las Herramientas troncales suponen la fortaleza de la experiencia y funcionan como conectores entre unos instrumentos y otros. Nos referimos a los métodos empleados durante la misma como son:

DEVOLUCIÓN  
DINAMIZACIÓN  
INFORMACIÓN  
(RE)CONOCIMIENTO

# DEVOLUCIÓN



En el campo de la participación, es necesario que haya un compromiso de devolver a la ciudadanía las principales ideas obtenidas en los diferentes encuentros a lo largo de la experiencia. Este ejercicio de transparencia sirve para aclarar, ampliar y/o recoger información; para mantener al día a personas que no hayan podido acudir; así como para que se pueda contrastar y validar las opiniones y decisiones tomadas.

Cabe recordar que es importante que las devoluciones sigan las llamadas *Herramientas de Tierra* (ACCESIBILIDAD, INCLUSIÓN...) y se adapten a las necesidades de la ciudadanía. Por otra parte, recordar que la información suministrada debe ser útil y coherente, siempre pensando en los perfiles y fines de la experiencia.

## SUGERENCIA

Al final de la experiencia participativa siempre se ha de dar una DEVOLUCIÓN general. Asimismo, si la extensión de la práctica lo permite, es recomendable realizar pequeñas devoluciones al final de cada *Momento* o en situaciones que sean consideradas de interés. En este sentido, y siempre evitando saturar a las personas partícipes, es recomendable realizar devoluciones abiertas que permitan recoger impresiones e ideas sobre el camino recorrido para introducir correcciones y/o mejoras.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Análisis del contenido:** ¿Qué se incluye en los documentos? ¿Se tiene en cuenta las diferentes posturas surgidas durante la experiencia? ¿Se hace uso de las Herramientas de Tierra?

**Análisis del formato:** ¿Cuál es su formato? ¿Es participada o solo informativa? ¿Se ampliar/matizar/validar los resultados?

**Análisis del volumen:** ¿Cuántas devoluciones se realizan? ¿Se dan en todos los Momentos? ¿Cuál es el llamamiento? ¿Cuántas personas participan?

**Análisis del Feedback:** ¿Se recogen ideas de las personas participantes? ¿Se responde a alguna de las quejas? ¿Se incorpora alguna de las correcciones o sugerencias a la experiencia?

**Análisis de la Percepción de las Personas Participantes:** ¿Cómo valoran las devoluciones? ¿Las consideran útiles?, ¿accesibles?, ¿inclusivas? ¿Se sienten representadas en ellas?

# DINAMIZACIÓN



A lo largo de la experiencia participativa, se pueden (deben) utilizar diferentes instrumentos para fomentar el diálogo y la toma de decisiones para llegar a un acuerdo (o señalar desacuerdos). Para ello, se han de tener en cuenta dos grandes factores: el consenso y la creación de un ambiente de libertad y respeto.

Respecto al consenso, nos referimos a que la toma de decisiones se realice no pensando en mayorías y votaciones, que generan sensación de rechazo, frustraciones y abandonos, sino en consensos. Para lo cual hace falta la apuesta por unos mecanismos basados en el diálogo.

Por otro lado, es esencial asegurarse de que todas las personas que lo deseen se expresen con libertad. Esto es un reto ya que supone la creación de un ambiente lo suficientemente cómodo que invite al diálogo, evitando que una persona o grupo acapare el espacio o que colectivos tradicionalmente excluidos no sean escuchados.

En este sentido, la DINAMIZACIÓN está directamente vinculada a la búsqueda de modelos alternativos como el *Enfoque Dialógico Transformativo* (EDT) que recogíamos en la introducción. A este respecto, son muy interesantes las recomendaciones realizadas por Daniel Buraschi, Francisco Amoraga Montesinos y Natalia Oldano (2017), inspirándose en las reglas de *El arte de la Escucha* de Marianella Sclavi (2003) para fomentar espacios de respeto e igualdad. Es decir, para pasar del derecho de palabra al derecho a ser escuchada o escuchado, recomiendan las siguientes reflexiones:

1. Estar presentes y escuchar sin resistencias ni imposiciones.
2. Crear un clima de confianza que posibilite expresar pensamientos y sentimientos.

3. Centrarse en los temas, evitando la dispersión entre todas las personas participantes.
4. Respetar el tiempo del proceso, sin prisas.
5. Comprender, preguntar, pedir ayuda para ver desde otras miradas.
6. Las ideas se ponen en discusión, nunca las personas. No se puede dejar fuera ninguna voz.
7. Se deben legitimar las emociones, que son fundamentales.
8. Hay que abrazar la incertidumbre para conocer nuevos mundos.

Ocho ideas que pueden configurar una buena hoja de ruta desde el inicio hasta el final, guiando hacia un ambiente más creativo y confortable donde todas las voces tengan cabida con el fin de evitar frustraciones y abandonos y de enriquecer la experiencia.

## SUGERENCIA

Se recomienda la presencia de agentes dinamizadores que lleven a cabo diferentes metodologías y técnicas participativas para ayudar a crear espacios dialógicos. A este respecto, señalar que el equipo dinamizador se debe de adaptar a las necesidades de la experiencia participativa. Es decir, puede apostarse por un equipo externo; por uno interno (previa capacitación de los agentes técnicos y/o de la ciudadanía), o por un modelo mixto.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Análisis de la toma de decisiones:** ¿Se utiliza un sistema de mayorías o se apuesta por la toma de decisiones por consenso? ¿Cómo se lleva a cabo?

**Análisis de la apuesta por el EDT:** ¿Se capacita a las personas participantes en el diálogo? ¿Qué técnicas se utilizan? ¿Son accesibles para toda la población?

**Percepción de las personas dinamizadoras:** ¿Cómo describen la participación? ¿Qué sensaciones destacan? ¿Se detectan liderazgos tóxicos?, ¿cómo se han tratado?, ¿se consiguieron difuminar? ¿Cuál es el perfil de las personas participantes? ¿Se recogen las voces?

**Percepción de las personas participantes:** ¿Cómo describen la participación? ¿Qué sensaciones destacan? ¿Se han sentido cómodas para hablar libremente? ¿Han percibido que sus opiniones han sido escuchadas? ¿Se han sentido vulneradas en algún momento? ¿Cómo perciben el consenso? ¿Se sienten incluidas en la decisión final?





La **INFORMACIÓN** es necesaria para poder formarse una opinión, implicarse en la toma de decisiones y conseguir un nivel de transparencia deseado. De hecho, una experiencia participativa no se puede entender sin una información de calidad. Sin embargo, dicha calidad no debe pensarse solo en términos cuantitativos (número de documentos generados), también nos referimos a que llegue a toda la ciudadanía y represente su diversidad a través de una serie de características:

- **Efectividad:** Tiene que tener un alcance amplio entre la ciudadanía además de ser útil desde los intereses vinculados a la experiencia
- **Integral:** Es primordial durante toda la práctica participativa. Desde la hoja de ruta y las reglas de juego a los compromisos, los recursos implicados o los propios resultados que van surgiendo en el camino.
- **Accesibilidad:** Si la participación está pensada para conseguir una sociedad más horizontal, la información debe ser comprensible para toda la población. Por ello, es necesario pensar en superar las posibles barreras que la ciudadanía pueda encontrar para acceder a la información. Son barreras invisibles como la brecha digital, la diversidad funcional, el idioma, el nivel cultural o los tiempos.
  - **Brecha digital:** Se ha de tener en cuenta que la información ha de llegar por diferentes canales. Uno de los más atractivos es, sin duda, las oportunidades que brinda Internet en torno a las diversas redes sociales y páginas web. Sin embargo, no se ha de olvidar que debe de ser un complemento a otras vías tradicionales para evitar que una parte de la población quede fuera.

- **Diversidad funcional:** Hablamos de llegar a ciudadanía que tenga algún tipo de discapacidad. Y, para ello, es fundamental el uso de diferentes idiomas (lengua de signos), sistemas de escritura (braille) o apoyarse con información complementaria: acústica (audios) o visual (señales, signoguías, subtítulos...). Asimismo, es necesario desarrollar documentos desde el lenguaje fácil, adaptados a las necesidades de las personas con diferentes discapacidades cognitivas.

- **Idioma:** Tener en cuenta el uso de diferentes idiomas tanto pensando en superar la diglosia existente (uso del euskera) o de llegar a personas que no conozcan o tengan dificultades con los idiomas oficiales.

- **Nivel cultural y conocimiento de la materia:** La información debe ser clara, sencilla y estar apoyada por los recursos necesarios para ello (como imágenes o videos). Eso no significa que deba caer en simplicidad y no incluir conceptos o temáticas complejas, sino que se debe realizar un ejercicio pedagógico y dedicar tiempo y esfuerzo a explicar y clarificar de forma comprensible para toda la población.

- **Tiempos:** Uno de los inconvenientes de la participación ciudadana es que exige unos tiempos que, en muchas ocasiones, son muy escasos. Conciliar la actividad ciudadana con la familia y amigos, el ocio y las (muy a menudo) inacabables jornadas laborales supone una dificultad que hay que intentar sortear. Por ello, es recomendable que se informe de los pasos dados en diferentes formatos y a través

de diferentes plataformas que ayuden a adaptarse a los diferentes ritmos y tiempos de la ciudadanía.

- **Inclusividad:** Otro de los fundamentos de la participación es la superación de desigualdades y, para ello, es importante apostar por un diseño que enfatice y visibilice a los grupos más desfavorecidos. Hablamos del uso del lenguaje inclusivo en cuanto al género, pero también una apuesta por una información plural que recoja diferentes voces y se aleje de cualquier tipo de discriminación.

En definitiva, volvemos a recalcar esa necesidad de que los agentes que diseñan e impulsan las experiencias se pongan en *los zapatos de otras personas* para anticipar las necesidades informativas que puedan surgir por el camino de forma que nadie se quede fuera por falta de medios.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Análisis de los canales utilizados:** ¿Qué canales se utilizan?, ¿se utilizan canales tradicionales como carteles, cartas, correos electrónicos, llamadas telefónicas, pie de calle?, ¿se hace uso de las nuevas tecnologías como aplicaciones para *smartphone* o tabletas, correos electrónicos, páginas web o redes sociales? ¿Amplían y complementan la información? ¿Se actualizan? ¿Son accesibles?

**Análisis de contenido y del discurso:** ¿Qué nos cuenta la información?, ¿es detallada?, ¿es útil? ¿Se utiliza un lenguaje sencillo?, ¿cae en simplicidad? ¿Es inclusivo? ¿Se apoya con imágenes?, ¿las imágenes evitan caer en discriminación? ¿Se recogen los disensos?

**Análisis del formato:** ¿Se utilizan diferentes formatos como audios, imágenes, textos y videos? ¿Piensan en las diferentes necesidades y barreras (por ejemplo, las fuentes y el tamaño del texto son adecuados; se dispone de una versión en braille; los vídeos tienen subtítulos...)? ¿Son inclusivos?

**Percepción de las personas participantes:** ¿Cómo valoran la información? ¿Es accesible e inclusiva? ¿Es efectiva o no ha llegado correctamente?

**Volumen de información:** Número de documentos generados.



# (RE)CONOCIMIENTO



Se tiene que tener en cuenta que es recomendable que las experiencias participativas sean dadas a conocer. Un esfuerzo para que los conocimientos y resultados puedan ser, compartidos, identificados, estudiados, comparados o, incluso, exportados en diferentes campos –académico, político, social y niveles –local, CC.AA., estatal, internacional .

Por un lado, se hace referencia a que la experiencia sea conocida públicamente por la propia ciudadanía, a través de encuentros o foros, con el fin de ahondar en la cultura política participativa de la ciudadanía. Así como a través de estudios con presencia en Congresos o publicaciones en medios de comunicación, libros o en revistas especializadas.

Por otro, que sea reconocida a través de distinciones, concesiones de premios provenientes del ámbito institucional o social o, incluso, menciones de que inspira a otras experiencias similares en otras áreas o niveles. Aunque este aspecto depende de actores e instituciones externas ajenas al diseño o el desarrollo del proyecto, siguen siendo de gran interés.

## ¿Cómo lo evaluamos?

**Análisis del conocimiento (I): Presentaciones públicas:** ¿Qué foros o encuentros se crean? ¿Están abiertos a la ciudadanía? ¿Qué aceptación tienen?

**Análisis del conocimiento (II) Divulgación:** ¿Se presenta a Congresos? ¿Se publican artículos en medios?, ¿en libros?, ¿en revistas especializadas? ¿Qué proyección tienen?, ¿son de carácter interno o externo?

**Análisis del reconocimiento (I): Distinciones:** ¿Se conceden premios o distinciones de terceros? ¿Son premios institucionales o sociales? ¿De carácter externo o interno? ¿Qué importancia tienen a nivel ciudadano?, ¿y a nivel institucional?

**Análisis del reconocimiento (II): Transferibilidad:** ¿Inspiran otras experiencias participativas? Si son experiencias dentro del municipio, ¿en qué áreas? Si son fuera, ¿qué fronteras traspasa?



## HERRAMIENTAS RAMA

Son aquellos instrumentos relacionados con el desarrollo del proceso, ofreciendo sus ramificaciones para facilitar la salida de los frutos participativos. Hablamos del:

ALCANCE DE  
LA PARTICIPACIÓN  
LIDERAZGO  
REDES

## ALCANCE DE LA PARTICIPACIÓN



Las personas y/o asociaciones que participan en una experiencia son otro de los factores que determina su calidad. De nuevo, nos referimos al número, sí, pero no solo. Pues, como hemos mencionado en diversas ocasiones en esta GUÍA EVALUACIÓN, la cultura participativa es aún incipiente, con lo que se han de evitar grandes expectativas cuantitativas para no generar frustraciones entre los agentes políticos y técnicos, así como entre la ciudadanía (asociada y no asociada).

Por ello, en esta herramienta, además de la cantidad de personas que participan, se han de tener en cuenta otros elementos en clave de justicia social. Por ejemplo, movilizar a ciudadanía no asociada o a un grupo social habitualmente fuera de los círculos de participación; favorecer espacios de encuentro entre colectivos con relaciones rotas o inexistentes, o capacitar a una parte de la población en cultura política participativa.

### SUGERENCIA

Hay que tener en cuenta que el ALCANCE DE LA PARTICIPACIÓN está íntimamente ligada a lo que se ha llamado CAPACIDAD DE APERTURA. Por lo que debe de entenderse según el contexto y el grado de apertura del proceso. Además, destacar que es fundamental que se complemente con las *Herramientas de Raíz* (como ACCESIBILIDAD o INCLUSIVIDAD).

## ¿Cómo lo evaluamos?

**Análisis de la afluencia de participantes (I): Cuantitativo:** ¿Cuántas personas participan? ¿Qué porcentaje participa respecto a la población afectada por la experiencia? ¿Cuántos líderes sectoriales y/o asociaciones participan? ¿Cuántas personas forman parte del tejido asociativo?, ¿cuántas no?

**Análisis de la Afluencia de participantes (II): Evolución:** ¿Cuántas personas comienzan? ¿Cuántas terminan? Si hay un gran abandono, ¿por qué se da?

**Análisis de la Afluencia de participantes (III): Cualitativo:** ¿Se movilizan grupos que usualmente no participan?, ¿a nivel individual o colectivo? ¿Se ponen a dialogar a individuos y/o colectivos con hostilidades y/o desconocimientos?, ¿cuál es el resultado?

**Análisis de la Afluencia de participantes (IV): Percepción:** ¿Cómo valoran los participantes la asistencia?

# LIDERAZGOS



Los LIDERAZGOS hacen referencia a las personas o colectivos con capacidad de iniciativa e influencia para ayudar a capitanear la experiencia hacia los objetivos planteados. Y, con ello, hacemos referencia a aquellas habilidades necesarias para el fomento de la cooperación, la participación, la solidaridad y el sentimiento de pertenencia; la creación de espacios de diálogo y capacitación; la obtención de consensos, y/o el fortalecimiento de redes.

Los LIDERAZGOS son de gran importancia en cualquier experiencia participativa. Sin embargo, debemos huir de la idea de liderato competitivo, unipersonal (especialmente aquellos excesivamente carismáticos o despóticos) o excesivamente homogéneo. Todo lo contrario. Se ha de poner en valor el esfuerzo por la facilitación de nuevos modelos de liderazgo y su puesta en relación.

Es decir, fomentar la coexistencia y la colaboración de lideratos horizontales desde los diferentes campos (político, técnico y social). Y que estos, a su vez, estén conformados por equipos de líderes sectoriales que representen la diversidad social existente, especialmente de los grupos afectados y tradicionalmente olvidados.

## ¿Cómo los evaluamos?

**Análisis del equipo de liderazgo:** ¿Quién toma la iniciativa en el campo político?, ¿y el técnico?, ¿y el social? ¿Es un equipo heterogéneo?, ¿a quiénes representan?, ¿se tienen en cuenta diferentes voces presentes en la sociedad? ¿Se han creado liderazgos nuevos?, ¿se introducen mecanismos de capacitación para ello?

**Percepción de los agentes líderes:** ¿Cómo perciben su propio liderazgo? ¿Y el del resto de equipos? ¿Sienten que se han podido expresar? ¿Qué sus voces han sido escuchadas? ¿Cómo describirían el clima creado?

**Percepción de las personas participantes:** ¿Cómo se perciben los liderazgos?, ¿se consideran representativos?, ¿sienten que sus voces han sido tenidas en cuenta?

# REDES



La participación ciudadana tiene un carácter inherentemente relacional. Por ello, una meta fundamental de cualquier experiencia es justamente crear y/o fortalecer conexiones y redes entre los diferentes agentes que participan en la misma.

En este sentido, la herramienta REDES ha de ser considerada desde el inicio. Sin embargo, es conveniente resaltar que toma especial fuerza a partir del *Momento: Desarrollo*. Pues es en esta tercera etapa, tras la formulación y el diseño participativo, cuando se van tejiendo sinergias.

Como se viene señalando en este texto, hay que tener en cuenta que, en cualquier experiencia, pueden intervenir cuatro grandes tipos de actores: a) Personal político; b) Personal técnico; c) Tejido social; y d) Ciudadanía no asociada. Y esta herramienta debe buscar un impacto en la creación y/o fortalecimiento de la cooperación entre cada uno de estos actores y entre estos actores entre sí.

## ¿Cómo las evaluamos?

**Mapeo de Redes: Descripción y análisis:** ¿Qué redes se crean?, ¿cuáles se rompen?, ¿cuáles se fortalecen?, ¿cuáles se debilitan? ¿Existe relación entre estos movimientos? ¿Quién queda dentro de estas redes?, ¿quién fuera de esas relaciones?, ¿se incluyen grupos sociales tradicionalmente excluidos en las redes?

**Percepción subjetiva de las personas participantes:** ¿Qué movimientos percibe? ¿Con qué intensidad? ¿Qué se puede hacer para mejorar las relaciones?

### SUGERENCIA

Para su evaluación es conveniente realizar un mapeo previo de relaciones y del tejido social del municipio, para poder estudiar su evolución y, en la medida de lo posible, el impacto de la experiencia. Cabe señalar que es difícil incluir a la ciudadanía no organizada en el mapeo, pero se pueden llevar a cabo ciertas acciones para conocer, por ejemplo, si se ha asociado más gente a partir del proceso o a través de la percepción subjetiva de las personas participantes.

También es importante recordar la importancia de contar con la herramienta DINAMIZACIÓN para fomentar espacios de diálogo inclusivos y evitar crear o acrecentar fricciones entre los diferentes agentes.



## HERRAMIENTAS DE FRUTO



Son instrumentos que corresponden a los máximos deseables en toda experiencia ya que suponen transformar aspectos estructurales, enraizados en nuestras sociedades, para encaminarnos a la justicia social. Podemos considerarlos como fruto del resto de herramientas y, por lo tanto, también semilla de futuro.

**AUTONOMÍA CIUDADANA**  
**COGESTIÓN INSTITUCIONALIZADA**  
**COMPROMISO VINCULANTE**  
**CULTURA POLÍTICA**  
**EMPODERAMIENTO**

# AUTONOMÍA CIUDADANA



Uno de los objetivos fundamentales de la participación ciudadana es precisamente capacitar a la ciudadanía en la toma de decisiones. Para ello, es necesario ahondar en una relación lo más autónoma y horizontal posible entre los tres agentes fundamentales: políticos, técnicos y ciudadanos (asociados y no asociados). Siempre con especial atención al riesgo de caer en las relaciones jerárquicas entre agentes políticos-técnicos, técnicos-ciudadanía y políticos-ciudadanía.

Por ello, no podemos olvidar esta herramienta en cada experiencia participativa, por modesta que sea. Es decir, apostar por la interrelación de los agentes pero siempre respetando su independencia, evitando intromisiones o tutelas, así como convertir al tejido social en un agente burocratizado más. De ello depende un efecto positivo, empoderante y movilizador o un efecto negativo, frustrante y desmovilizador, así como desembocar en futuras dependencias o fricciones.

## SUGERENCIA

Para trabajar la AUTONOMÍA CIUDADANA, una de las estructuras participativas más comunes es la puesta en marcha de un Grupo Motor mixto. Este espacio voluntario de encuentro y colaboración pone en diálogo a la ciudadanía, los agentes técnicos y/o políticos para trabajar iniciativas participativas junto al Ayuntamiento. Es de gran interés ya que supone una avanzadilla que se encarga de arrancar, movilizar y/o dar seguimiento a la experiencia.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Análisis de las relaciones entre los agentes durante la experiencia:** ¿Cuál es el papel de cada uno? ¿Cómo se relacionan?, ¿se cae en dependencias o tutelas? ¿Existen espacios de encuentro?

**Análisis del Grupo Motor y de Mecanismos de Seguimiento:** ¿Quién lo compone? ¿Cuál es su estructura? ¿Y su funcionamiento? ¿Qué medidas toman? ¿Existen comisiones de seguimiento de la experiencia? ¿Quiénes la conforman? ¿Cómo trabajan?

**Percepción de las personas implicadas:** ¿Cómo se sienten los agentes técnicos?, ¿y la ciudadanía? ¿Cómo perciben las relaciones entre los cuatro agentes? ¿Sienten que tienen independencia o que están constreñidos por la jerarquía?

# COGESTIÓN INSTITUCIONALIZADA



La COGESTIÓN INSTITUCIONALIZADA hace referencia a la participación conjunta de los agentes políticos, técnicos y de la ciudadanía (asociada y no asociada) en el proceso de toma de decisiones en la propia gestión de una experiencia y en la implementación de los resultados de la misma.

Cabe señalar que esta herramienta está muy ligada con la anterior y tiene riesgos y potencialidades similares, con lo que se ha de respetar siempre la autonomía de los diferentes agentes. Además, requiere de un modelo flexible de participación y de una alta cultura política participativa basada en relaciones de confianza, compromiso y trabajo conjunto entre agentes. Hoy en día se pueden encontrar ejemplos de cogestión en ciertos espacios como Centros Socioculturales, Casas de Mujeres o de Jóvenes.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Análisis de la toma de decisiones y de la gestión:** ¿Quién toma las decisiones?, ¿qué métodos se utilizan?, ¿quién implementa?, ¿Quién gestiona los recursos? ¿Quién programa las actividades? ¿Hay independencia?

**Percepción de las personas participantes sobre la gestión:** ¿Cómo sienten las relaciones entre actores?, ¿son horizontales o jerárquicas?, ¿se tienen en cuenta todas las opiniones?, ¿hay confianza?, ¿independencia?

**Percepción de las personas participantes sobre su papel:** ¿Cómo se siente? ¿Consideran positiva o negativa su gestión? ¿Ven riesgo de burocratizarse o de perder la independencia?



# COMPROMISO VINCULANTE



El COMPROMISO VINCULANTE supone un acuerdo por parte del Ayuntamiento de cumplir las resoluciones que se logren durante la experiencia participativa. Es decir, supone una incidencia directa de los agentes implicados en la toma de decisiones.

Esta herramienta tiene un gran potencial ya que permite crear lazos de confianza entre Administración y ciudadanía y, con ello, puede servir para fomentar la participación. Sin embargo, un mal uso de la misma puede tener un efecto altamente pernicioso y crear el efecto contrario (desconfianza y desmovilización).

Por ello, es necesario que se sopesa la necesidad o no de apostar por esta herramienta (fundamental en algunos casos como, por ejemplo, los presupuestos participativos, pero no en todas las experiencias). Sea como fuere, siempre se ha de dejar claro las reglas de juego desde el inicio. Es decir, definir si se asume o no esta herramienta y, si se hace, delimitar qué decisiones son vinculantes, hasta qué punto, sobre qué temáticas o quiénes van a poder participar en la toma de decisiones, entre otros aspectos. Estas reglas pueden ser participadas o no, pero siempre se ha de mantener el compromiso acordado hasta el final.

## ¿Cómo lo evaluamos?

**Análisis del documento contractual:** ¿Existe un compromiso explícito de las reglas del juego? ¿Hasta qué punto se incorporan las decisiones tomadas por la ciudadanía? ¿Encajan en las normativas vigentes?

**Análisis de resultados:** ¿Se cumplen las decisiones tomadas durante el proceso?

**Percepción de las personas participantes:** ¿Cómo perciben el proceso de toma de decisiones? ¿Se sienten excesivamente tutelados durante la experiencia?



### SUGERENCIA

Tampoco hay que olvidar las limitaciones que imponen los marcos normativos vigentes. Por lo que, antes de realizar un COMPROMISO VINCULANTE, se deben tener claras las regulaciones existentes de los distintos niveles territoriales.

# CULTURA POLÍTICA



Otro de los imperativos de cualquier experiencia es la de fomentar una CULTURA POLÍTICA democrática participativa. En este sentido, cualquier experiencia participativa debe tener en cuenta las actitudes, los conocimientos y los sentimientos de la ciudadanía en torno a su sistema político, en este caso, local. Y, a partir de aquí, fomentar un clima de confianza y diálogo, así como una ciudadanía activa, corresponsable y participativa bien sea al lado de la institución o de forma independiente.

En definitiva, cualquier experiencia participativa, por modesta que sea, debe buscar dar pasos hacia una cultura política participativa.

## ¿Cómo la evaluamos?

**Consenso pro participación:** ¿Existe un compromiso colectivo entre los grupos políticos sobre la necesidad de fomentar la participación ciudadana y respetar las decisiones tomadas en las experiencias participativas? ¿Y entre los técnicos?

**Percepción de las personas participantes:** ¿Cómo sienten las personas que participan?, ¿se sienten realizadas? ¿frustradas? ¿capacitadas respecto a la participación ciudadana? ¿Confían en las instituciones? ¿Volverían a participar?

# EMPODERAMIENTO



El EMPODERAMIENTO es un concepto que ha tenido un *boom* en los últimos años, en muchas ocasiones, destilado a través de ideologías conservadoras y neoliberales. No obstante, queremos reivindicar este término tan ligado al desarrollo comunitario y al feminismo desde su vertiente más transformativa de las relaciones de poder. Una herramienta que pone en el centro la adquisición o refuerzo de capacidades, estrategias y voces a nivel personal y social de individuos y colectivos desfavorecidos/oprimidos.

En este sentido, nos alineamos con la definición de empoderamiento (de las mujeres u otros colectivos en situación de vulnerabilidad) de María de la Fuente (2013: 199). Un proceso en el que se despliega "la capacidad de incrementar la autoconfianza y su fuerza interna, ganar voz, adquirir cierto grado de control sobre su vida cotidiana, identificar los factores que determinan su posición y desafiarlos individual o colectivamente".

En otras palabras, el EMPODERAMIENTO moviliza una idea de poder más relacional que supera la concepción clásica de poder (ligada a la idea de autoridad y de dominación). De esta forma, esta herramienta hace alusión a la capacidad de la experiencia participativa para fomentar la emancipación de las personas y la creación de redes con un fin transformador. Es decir, volviendo al corazón del marco con el que comenzábamos este texto, se relaciona con el **Desarrollo Humano Local** y con la lógica de los cuidados. Y, con ello, busca potenciar habilidades de auto-reconocimiento, organización y corresponsabilidad.

## ¿Cómo lo evaluamos?

**Percepción de las personas participantes:**

**Dimensión individual:** ¿Han incrementado su autoestima y confianza? ¿Han desarrollado habilidades sociales? ¿Se sienten capacitadas?

**Dimensión relacional:** ¿Se han reforzados las redes? ¿Se percibe un aumento de influencia en el entorno? ¿Los colectivos más vulnerables han aumentado sus recursos presencia, tiempos, incidencia?

**Dimensión colectiva:** ¿Ha habido un reparto de poder en la experiencia participativa? ¿Ha aumentado progresivamente la participación de colectivos vulnerables? ¿Este impacto se extiende a la sociedad en general?

— CESTA DE  
RECURSOS







# TÉCNICAS INDICADORES PLANTILLAS DE EVALUACIÓN

A lo largo de la GUÍA EVALUACIÓN hemos ido formulando una serie de preguntas con el fin de obtener información sobre la calidad de la **experiencia**. Interrogantes que nos llevan a reflexionar sobre diferentes aspectos de la práctica participativa que van del análisis de documentos al tejido social, de cifras a percepciones personales.

Como ya hemos señalado, esta evaluación no solo debe realizarse al finalizar la experiencia sino que debe ser continua. Pues el hecho de comprender la participación como un proceso permite conocer potencialidades que fortalecer o desvíos y errores que corregir. Sin embargo, esta forma de entender la experiencia supone un reto ya que hace imprescindible que, desde el inicio, se realice un esfuerzo por recabar la información necesaria.

A este respecto, cabe recordar que este esfuerzo debe evitar reproducir la invisibilidad de las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad. Y, por lo tanto, estos datos han de estar desagregados por género y otros **ejes** de identidad que nos permitan comprender la complejidad y diversidad social y actuar sobre las desigualdades.

Para todo ello, es necesario contar con algunos recursos que nos ayuden a recoger, sistematizar y analizar esta información. A continuación, dejaremos una pequeña cesta con las técnicas más habituales y algunos ejemplos de indicadores que podemos utilizar en la evaluación de las experiencias. Aunque, no hay que olvidar, que son tan solo *migas de pan* pues la adaptación y la creatividad deben formar parte siempre de la experiencia.

Por otro lado, cabe recordar que esta cesta puede ser utilizada por un equipo técnico propio o externo. Pensamos, en línea con otras guías, que la mejor estrategia pasa por combinar ambas evaluaciones, siempre pensando en el contexto y las necesidades del momento.

Por último, decir que esta cesta es tan solo una breve reseña. Si alguien desea profundizar en esta temática podrá encontrar un puñado de referencias en el apartado PARA SABER MÁS de esta GUÍA EVALUACIÓN.

# TÉCNICAS

## DATOS ESTADÍSTICOS

La recopilación de datos de carácter estadístico y documental es fundamental como fuente secundaria para obtener información. Acudir a **estudios previos, bases de datos** y otro tipo de información externa enriquece nuestra evaluación, durante y al final de la experiencia porque nos permite realizar una comparativa.

En otras ocasiones, puede ser necesario crear nuestra propia información cuantitativa. Un recurso usual es la elaboración de **cuestionarios** para realizar una valoración personal de diferentes aspectos que queremos evaluar de una experiencia participativa. Dependiendo de los datos que nos interesen y de dónde queramos incidir en unos contextos u otros, priorizaremos unos criterios sobre otros. En esta *encuesta* se pueden incorporar cuestiones cuantitativas y también cualitativas, más centradas en percepciones o sentimientos. Además, aunque es individual puede servir de complemento a cualquier otra de las técnicas colectivas.

Es importante a este respecto, como se ha mencionado, tener una información desagregada por género y por otros **ejes** de identidad. Asimismo, es fundamental prestar atención a las definiciones de conceptos y a la posibilidad de construir nuevos indicadores o índices sensibles a las distintas formas de discriminación.

## ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN

El análisis de la documentación que se genera en torno a una experiencia participativa es una fuente de información muy útil para examinar algunas de las herramientas de nuestro árbol. Atender a lo que nos dicen las actas, los informes o los acuerdos previos nos permite comprender el escenario político, técnico y social, las relaciones, presencias y voces, así como los disensos y los consensos. Y también nos posibilita detectar los silencios sobre ciertas cuestiones y ausencias de, algunos colectivos, lo que también es una valiosa información.

Para hacer hablar a los textos se suelen utilizar dos técnicas: el **Análisis de Contenido** y el **Análisis Crítico del Discurso**. Simplificando, el primero contribuye a conocer el significado y el contexto de los documentos, mientras el segundo ayuda a identificar las relaciones de poder en el propio uso del lenguaje.

## ESTUDIO DE REDES

Las relaciones entre personas ocupan un lugar central en la participación ciudadana. Así que es importante una mirada general sobre las alianzas y los conflictos entre los diferentes agentes, así como observar la densidad de sus interacciones, las potencialidades, las posibles tensiones y desconfianzas. .

Para obtener información sobre los tipos de relaciones siempre es interesante contar (aunque no siempre lo tenemos) con un **diagnóstico** previo porque nos permite comparar, posteriormente, si ha habido una evolución en estas relaciones, se han reforzado unas y se han debilitado otras más viciadas.

A este respecto, una de las técnicas más utilizadas es el **sociograma** que es una representación gráfica de las relaciones de los distintos agentes en un territorio, centrándonos especialmente en la política participativa que nos ocupa.

## VALORACIONES

Los sentimientos y las percepciones son fundamentales en la participación ciudadana, ya que pueden provocar que una experiencia tenga éxito o no. Las relaciones entre las personas, los afectos y desafectos, así como las sensaciones de confianza y bienestar o, por el contrario, de frustración y desconfianza son muy importantes a la hora de implicarnos en la acción participativa.

Además del cuestionario, la técnica más utilizada, en este caso cualitativa, para una obtención individual de este tipo de información, es la **entrevista en profundidad**. Es decir, dialogar con una serie de personas, consideradas clave en una experiencia, para recoger testimonios sobre su propia vivencia y percepciones. Señalar también que existen otras herramientas similares pero más enfocadas en el recorrido personal como son las **historias de vida** u otras **técnicas narrativas**.

Por otro lado, si nuestro interés es una evaluación participativa grupal podemos poner en marcha **talleres**. Es decir, construir espacios en los que, colectivamente, se reflexione sobre algunas de las cuestiones planteadas a lo largo de la guía bajo el epígrafe "Valoración de...". Sin entrar en la gran variedad de talleres, se trata de una técnica que contribuye no solo a evaluar, sino también a reforzar redes e identificar elementos sobre los que seguir trabajando en un futuro entre varias personas.

A este respecto, nos parece muy interesante destacar la oportunidad que puede presentar **crear espacios para una evaluación colectiva** de la participación en el municipio. Poner en diálogo diferentes experiencias y procesos puede servir de aprendizaje para el sistema participativo del municipio, pero también como ejercicio terapéutico para liberar y compartir tensiones, frustraciones y, obviamente, ilusiones en torno a toda la actividad participativa que se puede estar desarrollando en el Ayuntamiento.

Existe todo un mundo en lo que se refiere a técnicas y metodologías. Únicamente hemos querido ofrecer un pequeño recorrido sobre algunas de las más conocidas, así como aludir a algunas cuestiones que nos parecen centrales para trabajar desde un marco de justicia social. De nuevo, os remitimos al apartado de Metodología que se contiene en esa invitación a "Saber más" con el que se han denominado las referencias bibliográficas.

A partir de aquí, se recogen algunas sugerencias de indicadores que consideramos útiles. Cada experiencia tendría que hacer el ejercicio colectivo de seleccionar aquellos que puedan ser relevantes para el caso concreto, reformular algunos de acuerdo a sus necesidades y construir otros para adaptarse al entorno particular.



# INDICADORES

## INDICADORES DE TIERRA



### \_ ACCESIBILIDAD

#### Planteamiento:

- Existencia de espacios adaptados para superar las barreras físicas.
- Existencia de apoyos adaptados para superar las barreras cognitivas como a) la Incorporación de lenguaje de signos; b) apoyos auditivos para las personas ciegas y con alguna deficiencia visual; c) uso de documentos y materiales en lenguaje sencillo (ver INFORMACIÓN); d) uso de imágenes y materiales de apoyo para facilitar la lectura (ver INFORMACIÓN) o cualquier otra medida necesaria para las personas participantes.

#### Desarrollo:

- Adaptación de la información a diferentes formatos de distribución (físicos/digitales) (ver INFORMACIÓN).
- Existencia de personal de apoyo y/o formación en el uso de nuevas tecnologías (ver CAPACITACIÓN y DINAMIZACIÓN).

#### Percepción:

- Grado de satisfacción de las personas participantes sobre la eliminación de barreras por tipo de agente.

### \_ CAPACITACIÓN

#### Planteamiento:

- Existencia de formación sobre participación ciudadana a los agentes implicados.
- Presencia del resto de *Herramientas de Tierra* en los cursos.
- Existencia de formación sobre la materia tratada en la experiencia entre los agentes implicados.
- Existencia de formación sobre liderazgos horizontales (ver LIDERAZGOS).
- Incorporación de elementos innovadores en la formación (ver CREATIVIDAD).

#### Desarrollo:

- Número de personas participantes a los cursos por tipos de agentes.
- Porcentajes de participantes pertenecientes a grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).

#### Percepción:

- Grado de satisfacción de las personas participantes con los contenidos de la capacitación.
- Grado de confianza a la hora de intervenir.
- Grado de satisfacción de las personas participantes con los contenidos de la capacitación.
- Grado de satisfacción de las personas participantes de la mejora en habilidades participativas (escucha activa y hablar en público).
- Grado de satisfacción de las personas dinamizadoras sobre la evolución de la capacitación de las personas participantes.

### \_ CREATIVIDAD

#### Planteamiento:

- Existencia de uno o varios elementos novedosos en torno a la capacidad de propuesta.
- Existencia de uno o varios elementos novedosos en torno a los grupos sociales afectados, especialmente teniendo en cuenta los colectivos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Existencia de uno o varios elementos novedosos en las dinámicas utilizadas, especialmente teniendo en cuenta la accesibilidad y el diálogo (ver ACCESIBILIDAD, CAPACITACIÓN, DINAMIZACIÓN).
- Existencia de uno o varios elementos novedosos en torno a la movilización de recursos.
- Existencia de uno o varios elementos novedosos en torno a los objetivos.
- Existencia de uno o varios elementos novedosos en la temática a tratar en la experiencia.
- Existencia de uno o varios elementos novedosos en otros aspectos de interés.
- Existencia de uno o varios elementos novedosos que ayuden a potenciar las *Herramientas de Tierra*.

#### Desarrollo:

- Grado de innovación de la experiencia respecto a la temática
- Grado de innovación de la experiencia respecto al nivel territorial.
- Adaptación de otras experiencias a la idiosincrasia de la localidad.

### Percepción:

- Grado de percepción de los elementos innovadores por agentes implicados.
- Satisfacción de los agentes implicados (políticos, técnicos, ciudadanía asociada y no asociada) con los elementos innovadores.
- Concesión de premios (ver (RE)CONOCIMIENTO).
- Existencia de investigaciones al respecto (ver (RE)CONOCIMIENTO).

### \_ INCLUSIÓN

#### Planteamiento:

- Existencia de diversidad de horarios.
- Existencia de diversidad de localizaciones.
- Existencia de servicios de cuidados.
- Existencia de protocolos de bienvenida para incorporar a personas nuevas.
- Inclusión en la agenda de la experiencia de temas referentes a colectivos vulnerables.

#### Desarrollo:

- Índice de distribución de presencia por género y otros ejes de vulnerabilidad (% en comparativa en los diferentes *Momentos* del proceso).
- Índice de distribución de voz por género y otros ejes considerados relevantes (% en comparativa en los diferentes *Momentos* del proceso).
- Índice de diversidad de presencia por género y otros ejes de vulnerabilidad (ver INCLUSIÓN).
- Presencia de personas representantes de asociaciones y colectivos según ejes de vulnerabilidad.
- Índice de distribución del grupo motor/comisión de seguimiento según ejes de vulnerabilidad.

# INDICADORES

- Índice de diversidad de los agentes técnicos que diseñan la experiencia según ejes de vulnerabilidad.

## Percepción:

- Sensación de comodidad en el espacio de las personas participantes.
- Sensación de influencia en el espacio de las personas participantes.
- Sensación de heterogeneidad del grupo de personas participantes.

## \_ TRANSPARENCIA

### Planteamiento:

- Existencia de instrumentos y/o espacios de control de la experiencia en los diferentes *Momentos*.
- Existencia de criterios definidos previamente sobre los que controlar las actuaciones.
- Existencia de un cronograma de seguimiento de las actuaciones que se realizan en la experiencia (ver PLANIFICACIÓN DE RECURSOS).

### Desarrollo:

- Número de documentos generados para socializar la experiencia.
- Presencia de las *Herramientas de Tierra* en los documentos generados.
- Número y tipos de canales de difusión de la información generada (ver INFORMACIÓN).
- Tipo de agentes participantes en estos instrumentos y/o espacios.
- Porcentaje de personas participantes por grupos de vulnerabilidad (ver INCLUSIÓN).
- Frecuencia de las sesiones de control y rendición de cuentas.

## Percepción:

- Grado de sensación de transparencia por tipo de agente.

## \_ TRANSVERSALIDAD

### Planteamiento:

- Creación/existencia de espacios de diálogo entre las Áreas.
- Creación/existencia de espacios de colaboración entre estructuras participativas.
- Presencia de las *Herramientas de Tierra* en los espacios de diálogo.

### Desarrollo:

- Número de Áreas implicadas respecto a la materia a tratar en la experiencia.
- Porcentaje de recursos aportado por cada Área.
- Grado de autonomía de los espacios de diálogo entre Áreas.
- Número de personas participantes en los espacios de diálogo.
- Porcentaje de personas pertenecientes a grupos de vulnerabilidad en los espacios de diálogo (ver INCLUSIVIDAD).

### Percepción:

- Grado de satisfacción de los diferentes agentes sobre el número de Áreas implicadas necesarias para la experiencia y su grado de implicación.
- Grado de satisfacción del personal político sobre la colaboración entre el personal político de otras Áreas.
- Grado de satisfacción del personal político sobre la colaboración con el personal técnico de otras Áreas.

- Grado de satisfacción del personal técnico sobre la colaboración entre el personal técnico de otras Áreas.
- Grado de satisfacción de la ciudadanía (asociada y no asociada) sobre la colaboración con el personal político y técnico de las diferentes Áreas implicadas.



## \_ CAPACIDAD DE PROPUESTA

### Planteamiento:

- Posibilidad de presentar propuestas.
- *Momentos* en los que se abre la capacidad de presentar propuestas.
- Existencia de canales para presentar propuestas.
- Adaptación de los canales a las diferentes necesidades cognitivas, sensoriales o técnicas (ver ACCESIBILIDAD).
- Existencia de formación sobre la posibilidad y uso de las propuestas (ver CAPACITACIÓN).
- Número de participantes en la formación sobre la materia (ver CAPACITACIÓN).
- Existencia de elementos innovadores (ver CREATIVIDAD).
- Existencia de información sobre la posibilidad, los *Momentos* y la forma de presentar propuestas (ver TRANSPARENCIA).

- Áreas implicadas en la Capacidad de propuesta (ver TRANSVERSALIDAD).

### Desarrollo:

- Número de propuestas presentadas por tipo de agente.
- Porcentaje de propuestas presentadas por mujeres y otros grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Número de propuestas incorporadas por tipo de agente.
- Existencia de justificaciones de aceptación o rechazo de propuestas.
- Porcentaje de propuestas realizadas por mujeres u otros grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Existencia de información sobre las propuestas presentadas, su recepción, deliberación y resolución (ver TRANSPARENCIA).

### Percepción:

- Grado de satisfacción de los diferentes agentes implicados en la experiencia sobre el funcionamiento de los canales.
- Grado de influencia percibido por los diferentes agentes implicados en la experiencia derivada de la presentación de propuestas.
- Grado de satisfacción de los diferentes agentes implicados en la experiencia respecto a la incorporación de las *Herramientas de Tierra*: a) la adaptación a las diferentes necesidades cognitivas, sensoriales o técnicas (ver ACCESIBILIDAD).; b) la existencia y el contenido de la formación sobre la materia (ver CAPACITACIÓN).; c) la incorporación de elementos innovadores (ver CREATIVIDAD).; d) la presencia de voces de grupos en riesgo de exclusión (ver INCLUSIÓN).; e) la existencia de información sobre usos, tiempos...; (ver

# INDICADORES

TRANSPARENCIA). f) la implicación de las diferentes Áreas (ver TRANSVERSALIDAD).

## \_ ESCENARIO DE PARTIDA

### Planteamiento:

- Presencia de la temática a tratar de la experiencia participativa en la agenda política pública.
- Existencia de un acuerdo explícito y público (ver TRANSPARENCIA).entre los agentes políticos sobre la necesidad de actuar sobre la materia de una forma participada.
- Existencia de un acuerdo explícito y público (ver TRANSPARENCIA).con la oposición política sobre la necesidad de actuar sobre la materia de una forma participada.
- Existencia de un acuerdo explícito y público (ver TRANSPARENCIA).entre las diferentes Áreas implicadas (ver TRANSVERSALIDAD).sobre la necesidad de actuar sobre la materia de una forma participada.
- Existencia de una demanda ciudadana explícita previa sobre la necesidad de actuar en la materia de una forma participada a través de canales institucionales (ver CAPACIDAD DE PROPUESTA) o de reivindicaciones sociales.
- Control de las competencias de la Administración local sobre la materia de la experiencia.
- Creación de espacios para construir un marco compartido sobre la participación (ver CAPACITACIÓN) para agentes políticos, técnicos y ciudadanos.
- Incorporación de elementos novedosos en la creación de espacios para construir un marco común sobre participación (ver CREATIVIDAD).

### Desarrollo:

- Número de reuniones realizadas con el fin de construir un marco compartido sobre la materia respecto a: a) Áreas implicadas (ver TRANSVERSALIDAD).y b) Actores políticos, técnicos y ciudadanos.
- Número de actores que participan en las reuniones con el fin de construir un marco compartido por a) Área (ver TRANSVERSALIDAD). y b) Tipo de agente.
- Porcentaje de actores que participan en las reuniones pertenecientes a grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Existencia de informes sobre los contenidos de las reuniones realizadas (ver TRANSPARENCIA).
- Cumplimiento de los acuerdos previos.
- Adaptación de la materia a las competencias de la Administración local.

### Percepción:

- Grado de aceptación de la experiencia entre los agentes técnicos.
- Grado de implicación de los agentes técnicos de las distintas áreas implicadas (ver TRANSVERSALIDAD).
- Grado de consenso en la ciudadanía (asociada y no asociada) sobre la necesidad de actuar.

## \_ OBJETIVOS

### Planteamiento:

- Existencia previa de un **diagnóstico** previo que justifique el desarrollo de los objetivos.
- Existencia de objetivos generales.
- Existencia de objetivos específicos.
- Redacción de los objetivos generales y

específicos de forma a) clara y concisa (ver ACCESIBILIDAD), b) coherente, c) evaluable (ver TRANSPARENCIA), d) inclusiva (ver INCLUSIÓN), e) realizable (ver PLANIFICACIÓN DE RECURSOS), f) transversal (ver TRANSVERSALIDAD).

- Creación de comisiones de seguimiento (ver TRANSPARENCIA).
- Incorporación de elementos innovadores en la formulación o consecución de los objetivos (ver CREATIVIDAD).

### Desarrollo:

- Número de reuniones de la comisión de seguimiento (ver TRANSPARENCIA).
- Existencia de formación sobre la materia relacionada con los objetivos a los diferentes agentes implicados (ver CAPACITACIÓN).
- Grado de conocimiento de los objetivos por las personas participantes (ver INFORMACIÓN).
- Redefinición de los objetivos generales y/o específicos a lo largo de la experiencia.
- Existencia de evaluaciones periódicas (interna/externa y/o participativa) sobre la consecución de los objetivos específicos (ver TRANSPARENCIA).
- Grado de cumplimiento de los objetivos generales.
- Grado de cumplimiento de los objetivos específicos.
- Existencia de una evaluación final (interna/externa y/o participativa) sobre la consecución de los objetivos específicos y generales (ver TRANSPARENCIA).

### Percepción:

- Grado de satisfacción de las personas participantes sobre la claridad de los objetivos

por tipo de agente.

- Grado de satisfacción de las personas participantes con el cumplimiento de los objetivos específicos por tipo de agente.
- Grado de satisfacción de las personas participantes con el cumplimiento de los objetivos generales por tipo de agente.

## \_ PLANIFICACIÓN DE RECURSOS

### Planteamiento:

- Montante de recursos técnicos movilizados para la experiencia participativa.
- Presupuesto destinado a la experiencia participativa.
- Montante de recursos humanos movilizados para la experiencia participativa.
- Porcentaje del presupuesto y/o de la movilización de recursos ponderado respecto al total del Área o Áreas.
- Porcentaje del presupuesto y/o de la movilización de recursos por Áreas (ver TRANSVERSALIDAD).
- Porcentaje de recursos movilizados propios y externos.
- Existencia de recursos técnicos y humanos destinados a la adaptación de la experiencia a las diferentes necesidades cognitivas, sensoriales o técnicas (ver ACCESIBILIDAD).
- Existencia de recursos técnicos y humanos destinados a la formación de los diferentes agentes implicados (ver CAPACITACIÓN).
- Existencia de recursos técnicos y humanos destinados a la inclusión de colectivos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Existencia de canales públicos de información

# INDICADORES

sobre la planificación de recursos (ver TRANSPARENCIA).

## Desarrollo:

- Cumplimiento del límite de gasto y recursos destinados para la experiencia participativa.
- Cumplimiento de los tiempos planificados para la experiencia participativa.

## Percepción:

- Grado de satisfacción de los diferentes agentes con la planificación de los recursos técnicos y humanos.
- Grado de satisfacción de los diferentes agentes con el uso de los recursos técnicos y humanos.

## INDICADORES TRONCALES



## \_ DEVOLUCIÓN

### Planteamiento:

- Existencia de un compromiso público de realizar devoluciones y su tipología: participativas y/o técnicas (ver TRANSPARENCIA).
- Incorporación de elementos innovadores en las devoluciones (ver CREATIVIDAD).

### Desarrollo:

- Número y tipo de devoluciones realizadas y cumplimiento de los principios de las *Herramientas de Tierra* (ver ACCESIBILIDAD...).

- Número de participantes en las devoluciones por tipo de agente.
- Porcentaje de participantes en las devoluciones pertenecientes a colectivos vulnerables.
- Frecuencia de entrega de documentación sobre las sesiones (ver TRANSPARENCIA).
- Existencia de acuerdos y/o reformulaciones de uno o varios aspectos de la experiencia.
- Existencia de documentos públicos sobre las sesiones y cumplimiento de los principios de las *Herramientas de Tierra* (ver ACCESIBILIDAD...).
- Existencia de una devolución final y cumplimiento de los principios de las *Herramientas de Tierra* (ver ACCESIBILIDAD...).

### Percepción:

- Percepción del sentimiento de utilidad de los documentos.
- Grado de satisfacción de los diferentes agentes con las devoluciones.
- Grado de sentimiento de implicación de los diferentes agentes con las devoluciones.

## \_ DINAMIZACIÓN

### Planteamiento:

- Uso de técnicas de dinamización.
- Existencia de mecanismos de toma de decisiones por consenso.
- Existencia de formación en herramientas para el diálogo (ver CAPACITACIÓN).
- Existencia de formación en técnicas de dinamización al tejido social (ver AUTONOMÍA CIUDADANA, CAPACITACIÓN, EMPODERAMIENTO).
- Adaptación de los espacios a las diferentes

necesidades cognitivas, sensoriales o técnicas (ver ACCESIBILIDAD).

## Desarrollo:

- Número de sesiones de encuentro y diálogo entre los diferentes agentes.
- Número de personas participantes en esos encuentros por tipos de agentes.
- Porcentaje de personas participantes por grupos de vulnerabilidad (ver INCLUSIÓN).

## Percepción:

- Grado de satisfacción respecto a la comodidad de las personas participantes (ver INCLUSIÓN).
- Grado de satisfacción respecto a la creación de un ambiente dialógico de las personas participantes.
- Grado de satisfacción respecto a la creación de un ambiente dialógico de las personas dinamizadoras.

## \_ INFORMACIÓN

### Planteamiento:

- Compromiso con informar durante todo el proceso con la emisión de una información a) efectiva, b) integral, c) accesible y d) inclusiva.
- Incorporación de elementos innovadores en la creación y difusión de información (ver CREATIVIDAD).

### Desarrollo:

- Uso de diferentes canales de información, físicos y digitales (ver ACCESIBILIDAD).
- Existencia de diferentes formatos de información que se adapten a las diversas necesidades (ver ACCESIBILIDAD).

- Existencia de información adaptada al lenguaje inclusivo (ver INCLUSIÓN).
- Existencia de diferentes fuentes de información.
- Existencia de actas públicas de las reuniones de la experiencia (ver TRANSPARENCIA).
- Número de documentos generados.
- Existencia de documentos formativos sobre la experiencia (ver CAPACITACIÓN).

## Percepción:

- Grado de conocimiento de la existencia de la experiencia (ver TRANSPARENCIA).
- Grado de percepción de transparencia de la información durante la experiencia (ver TRANSPARENCIA).
- Grado de satisfacción con la utilidad del contenido de la información.
- Grado de satisfacción con la comprensión del contenido de la información (ver ACCESIBILIDAD).
- Grado de satisfacción con la incorporación de las diferentes voces participantes en la experiencia, especialmente de los grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Grado de satisfacción con la incorporación de los disensos entre las personas participantes en la experiencia.

## \_ (RE)CONOCIMIENTO

### Planteamiento:

- Creación de espacios (foros o encuentros) para visibilizar la experiencia y siguiendo las *Herramientas de Tierra* (ver ACCESIBILIDAD, CAPACITACIÓN...).
- Inclusión de elementos novedosos en los

# INDICADORES

espacios para visibilizar la experiencia (ver CREATIVIDAD).

## Desarrollo:

- Número de asistencia a los espacios (foros o encuentros) para visibilizar la experiencia por agentes.
- Porcentaje de participantes pertenecientes a grupos de vulnerabilidad (ver INCLUSIÓN).
- Existencia de investigaciones sobre la experiencia participativa.
- Existencia de premios o distinciones de terceros.
- Grado de cobertura mediática (aparición en los medios baja, media o alta).
- Existencia de transferibilidad de la experiencia participativa interior (en diferentes Áreas).
- Existencia de transferibilidad de la experiencia participativa exterior (en diferentes niveles territoriales).

## Percepción:

- Sensación de reconocimiento de las personas participantes (por agentes).

## INDICADORES RAMA



## \_ ALCANCE DE LA PARTICIPACIÓN

### Planteamiento:

- Grado de apertura del proceso.
- Existencia de divulgación previa y durante la

experiencia (ver INFORMACIÓN).

- Creación de espacios de diálogo (ver CAPACITACIÓN, DINAMIZACIÓN).

### Desarrollo:

- Número de participantes en la experiencia participativa respecto al grado de apertura de la experiencia.
- Porcentaje de participantes respecto a la población afectada por la experiencia.
- Porcentaje de personas participantes en la experiencia por tipo de agente (especialmente, ciudadanía asociada y no asociada).
- Índice de heterogeneidad del grupo (ver INCLUSIÓN).
- Porcentaje de personas pertenecientes a grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Número y porcentaje de participantes al inicio y al final de la experiencia por tipo de agente.
- Número y porcentaje de participantes al inicio y al final de la experiencia por tipo de colectivo.

### Percepción:

- Grado de satisfacción de las personas participantes respecto al alcance de la participación.
- Sentimiento de creación de espacios de encuentro entre diferentes colectivos participantes.

## \_ REDES

### Planteamiento:

- Existencia de un mapeo de redes previo a la experiencia participativa (número de asociaciones y colectivos, relaciones...).
- Existencia de espacios de formación e

interacción entre colectivos (ver CAPACITACIÓN, DINAMIZACIÓN y LIDERAZGOS) y seguimiento de las *Herramientas de Tierra* (ACCESIBILIDAD...).

- Existencia de una persona o grupo encargado de la dinamización de redes (ver CAPACITACIÓN y DINAMIZACIÓN).
- Incorporación de elementos novedosos en la creación y fortalecimiento de redes (ver CREATIVIDAD).

### Desarrollo:

- Número de personas participantes en los espacios de interacción entre colectivos por tipos de agente.
- Porcentaje de personas asistentes a los espacios de interacción entre colectivos pertenecientes a colectivos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Número de asociaciones y/o agrupaciones creadas durante la experiencia participativa.
- Creación y/o fortaleza de las redes de colectivos vulnerables del tejido social (ver INCLUSIÓN).
- Número de redes del tejido social al inicio y al final de la experiencia.
- Intensidad de las redes del tejido social al inicio y al final de la experiencia.

### Percepción:

- Grado de percepción de inclusividad en las relaciones de las personas participantes por tipos de agente.
- Grado de percepción de conocimiento entre redes de las personas participantes por tipos de agente.
- Grado de percepción de la mejora de relaciones en el tejido social por tipos de agente.

## \_ LIDERAZGO

### Planteamiento:

- Existencia previa de un mapeo previo de liderazgos.
- Existencia de mecanismos de capacitación para fomentar un liderazgo horizontal siguiendo las *Herramientas de Tierra* (ver CAPACITACIÓN).
- Existencia de un grupo motor siguiendo las *Herramientas de Tierra* (ver ACCESIBILIDAD, INCLUSIÓN...).

### Desarrollo:

- Número de participantes en la formación sobre liderazgos (ver CAPACITACIÓN).
- Porcentaje de participantes a la formación sobre liderazgos pertenecientes a grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Número de participantes en el Grupo Motor por tipos de agentes.
- Porcentaje de participantes en el Grupo Motor pertenecientes a grupos vulnerables por tipos de agentes (ver INCLUSIÓN).
- Índice de heterogeneidad de liderazgos de los tres agentes (políticos, técnicos, ciudadanía asociada) (en porcentajes).
- Tiempos de rotación en las tareas de la experiencia participativa de las personas participantes.
- Índice de distribución de tareas (administrativas, cuidados, dinamización, gestión, medios, portavocía...) por género y otros ejes de vulnerabilidad (en porcentajes)(ver INCLUSIÓN).

### Percepción:

- Percepción de las personas participantes del



# INDICADORES

- clima creado para liderar (ver DINAMIZACIÓN).
- Grado de satisfacción de las personas participantes sobre el carácter facilitador de las lideresas y líderes de la experiencia.
- Grado de satisfacción de las personas participantes sobre la representatividad de las lideresas y líderes de la experiencia (ver INCLUSIÓN).
- Percepción de una evolución hacia liderazgos horizontales por tipos de agente.

## INDICADORES DE FRUTO



### \_ AUTONOMÍA CIUDADANA

#### Planteamiento:

- Creación de estructuras ciudadanas autónomas.
- Creación de un Grupo Motor y su seguimiento de las *Herramientas de Tierra* (ver INCLUSIÓN y LIDERAZGOS).
- Incorporación de elementos novedosos en el Grupo Motor u otras estructuras ciudadanas autónomas (ver CREATIVIDAD).

#### Desarrollo:

- Número y porcentaje de participantes en el Grupo Motor por tipo de agente.
- Número y porcentaje de participantes en el Grupo Motor pertenecientes a grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).

- Tiempos de rotación en las tareas del grupo motor.
- Índice de distribución de tareas (administrativas, cuidados, dinamización, gestión, medios, portavocía...) por tipo de agente (en porcentajes).
- Evolución del índice de distribución de tareas (administrativas, cuidados, dinamización, gestión, medios, portavocía...) por parte de la ciudadanía (asociada y no asociada) (en porcentajes).
- Documentos generados por el Grupo Motor (o similar) y su incorporación de las *Herramientas de Tierra*.

#### Percepción:

- Grado de percepción de autonomía respecto a los agentes políticos por parte del personal técnico.
- Grado de percepción de autonomía respecto a la administración por parte de la ciudadanía (asociada y no asociada).
- Grado de satisfacción respecto a la influencia en la toma de decisiones por tipo de agente.

### \_ COGESTIÓN

#### Planteamiento:

- Introducción de mecanismos para la toma de decisiones compartida.
- Seguimiento de las *Herramientas de Tierra* en los mecanismos de tomas de decisiones compartida.
- Existencia de formación para la realización de las diferentes tareas (ver CAPACITACIÓN).
- Introducción de elementos novedosos en la toma de decisiones compartida (ver

CREATIVIDAD).

#### Desarrollo:

- Número de participantes en la formación sobre la toma de decisiones por agente (ver CAPACITACIÓN).
- Número de participantes en la toma de decisiones por agente.
- Porcentaje de participantes en la toma de decisiones perteneciente a grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Índice de distribución de tareas por tipo de agente (en porcentajes) (ver AUTONOMÍA CIUDADANA).
- Número y tipo de decisiones tomadas de forma conjunta por los diferentes agentes implicados.

#### Percepción:

- Grado de satisfacción respecto a la capacidad de influencia de las personas participantes en los diferentes *Momentos* de la experiencia participativa.
- Grado de satisfacción respecto a la confianza entre los distintos agentes implicados en la experiencia participativa.
- Grado de satisfacción respecto a la independencia de las personas participantes por tareas (gestión de recursos, implementación, programación, toma de decisiones...).
- Grado de satisfacción respecto al control sobre los recursos públicos por parte de las personas participantes.

### \_ COMPROMISO VINCULANTE

#### Planteamiento:

- Existencia de un documento público de

garantía de cumplimiento por parte de los agentes implicados en la experiencia (ver TRANSPARENCIA).

- Incorporación de elementos innovadores el mismo (ver CREATIVIDAD).

#### Desarrollo:

- Grado de incorporación de las decisiones tomadas por la ciudadanía.
- Porcentaje de decisiones vinculadas a colectivos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Cumplimiento de las decisiones implementadas.

#### Percepción:

- Grado de satisfacción respecto a la capacidad de influencia de la ciudadanía en la toma de decisiones.
- Grado de satisfacción respecto a la autonomía de las personas participantes en la toma de decisiones (ver AUTONOMÍA POLÍTICA).
- Grado de satisfacción respecto al compromiso vinculante de las personas participantes (ver TRANSPARENCIA).

### \_ CULTURA POLÍTICA

#### Planteamiento:

- Existencia de un mapeo de relaciones previa.
- Grado de apertura de las instituciones a la influencia ciudadana (ver CAPACIDAD DE PROPUESTA).
- Creación y/o refuerzo de estructuras participativas estables y procesos participativos.
- Seguimiento por parte de las estructuras participativas estables de las *Herramientas de Tierra*.



# INDICADORES

- Creación de cursos de formación sobre Cultura Política participativa (ver CAPACITACIÓN)

## Desarrollo:

- Número de personas participantes en las experiencias participativas por tipos de agente (evolución).
- Porcentaje de personas participantes en las estructuras participativas estables pertenecientes a grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Número de personas participantes en los cursos de formación (ver CAPACITACIÓN).
- Porcentaje de personas participantes en los cursos de formación pertenecientes a grupos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Número de actuaciones sociales sobre la temática derivadas de la experiencia (ver ESCENARIO DE PARTIDA).
- Existencia de un compromiso futuro con la participación ciudadana por parte de los diferentes agentes.

## Percepción:

- Grado de confianza entre los diferentes agentes de la experiencia (ver CAPACITACIÓN e INCLUSIÓN).
- Grado de satisfacción respecto a los cambios en la cultura organizativa de las instituciones y asociaciones (hacia la horizontalidad, permeabilidad, transversalidad) de los cuatro agentes implicados.
- Grado de satisfacción respecto a las actitudes deliberativas (ver DINAMIZACIÓN) de las personas participantes.

## EMPODERAMIENTO

### Percepción:

- Grado de satisfacción respecto al reforzamiento de redes (ver REDES).
- Grado de satisfacción respecto al aumento de recursos simbólicos en los colectivos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Grado de satisfacción respecto al aumento de habilidades sociales participativas (ver CAPACITACIÓN y AUTONOMÍA CIUDADANA).
- Grado de satisfacción respecto al aumento de poder entre los colectivos vulnerables (ver INCLUSIÓN).
- Grado de satisfacción respecto a la cesión de poder entre los colectivos privilegiados (ver INCLUSIÓN).
- Grado de satisfacción respecto a al aumento de confianza personal en habilidades propias (ver CAPACITACIÓN).
- Grado de satisfacción respecto a la capacidad de influencia personal en el espacio (ver CAPACITACIÓN).
- Grado de percepción de influencia en la toma de decisiones entre los colectivos vulnerables (representación de sus intereses en las decisiones finales).

Como se ha señalado anteriormente, estos indicadores son tan solo algunos ejemplos que se pueden utilizar para evaluar la calidad de una experiencia participativa. En cada caso, se deberán escoger los más adecuados al contexto y la naturaleza de la misma (entre estos o cualquier otro que se piense conveniente).

# PLANTILLAS DE EVALUACIÓN

A continuación, también dejamos dos modelos de tablas que pueden servir como guía en la reflexión.

La primera de ellas, la PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS está pensada para valorar cada uno de los instrumentos presentados con anterioridad en base a tres grandes dimensiones:

- **Planteamiento:** Diseño inicial.
- **Desarrollo:** Uso y resultados.
- **Percepción subjetiva** de los agentes políticos, técnicos, sociales y/o ciudadanía no asociada.

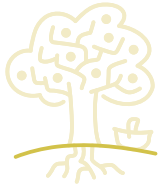
A partir de aquí, hemos considerado de interés cruzarla con las *Herramientas de Tierra* para conocer si se han tenido en cuenta en estas tres dimensiones. Las tablas hacen referencia a un modelo de evaluación continua que huye del castigo y piensa en la capacidad de mejora, inspirándonos en ese viejo modelo de evaluación de los colegios en los años '80. Es decir:

- **NECESITA MEJORAR:** Hace falta incidir en el futuro.
- **PROGRESA ADECUADAMENTE:** Se desarrolla correctamente.
- **POSITIVOS:** Destaca.

Siguiendo esta línea, también se crea un espacio para anotar aquellos elementos a potenciar, aquellos a mantener y aquellos a mejorar.

Por su parte, la PLANTILLA GLOBAL DE LAS HERRAMIENTAS sigue la misma filosofía pero está pensada para una visión más general de todos los instrumentos que hemos propuesto a lo largo de la GUÍA EVALUACIÓN. Recordar que estas tablas no han de tomarse como elementos cerrados sino como un punto de partida para explorar cada experiencia participativa.

# PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE LA HERRAMIENTA



	PLANTEAMIENTO			DESARROLLO			PERCEPCIÓN		
	NM	PA	+	NM	PA	+	NM	PA	+
_ ACCESIBILIDAD									
_ CAPACITACIÓN									
_ CREATIVIDAD									
_ INCLUSIÓN									
_ TRANSPARENCIA									
_ TRANSVERSALIDAD									
ELEMENTOS A POTENCIAR									
ELEMENTOS A MANTENER									
ELEMENTOS A MEJORAR									

# PLANTILLA DE EVALUACIÓN GLOBAL DE LAS HERRAMIENTAS

	NM	PA	+
<b>HERRAMIENTAS DE TIERRA</b>			
_ ACCESIBILIDAD			
_ CAPACITACIÓN			
_ CREATIVIDAD			
_ INCLUSIÓN			
_ TRANSPARENCIA			
_ TRANSVERSALIDAD			
<b>HERRAMIENTAS DE FRUTO</b>			
_ AUTONOMÍA CIUDADANA			
_ COGESTIÓN			
_ COMPROMISO VINCULANTE			
_ CULTURA POLÍTICA			
_ EMPODERAMIENTO			
<b>HERRAMIENTAS DE RAÍZ</b>			
_ CAPACIDAD DE PROPUESTA			
_ ESCENARIO DE PARTIDA			
_ OBJETIVOS			
_ PLANIFICACIÓN RECURSOS			
<b>HERRAMIENTAS TRONCALES</b>			
_ DEVOLUCIÓN **			
_ DINAMIZACIÓN			
_ INFORMACIÓN			
_ (RE)CONOCIMIENTO			
<b>HERRAMIENTAS DE RAMA</b>			
_ ALCANCE PARTICIPACIÓN			
_ LIDERAZGOS			
_ REDES			

- NM NECESITA MEJORAR
- PA PROGRESA ADECUADAMENTE
- + DESTACA

# GLOSARIO

Hemos considerado de interés detenernos brevemente en algunos conceptos por su complejidad o para aclarar el sentido que hemos utilizado en este texto. Por ello, en este apartado, ofrecemos una serie de definiciones de algunos de los términos utilizados en esta GUÍA EVALUACIÓN.

## ANDROCENTRISMO

Es la forma de interpretar la sociedad en la que se privilegian aquellos valores asociados a la masculinidad, devaluando todo aquello que se considera femenino. Por ejemplo, si pensamos en los liderazgos nos encontramos con que, usualmente, se valora más una persona competitiva y segura en la toma de decisiones que aquella más empática y que busque el diálogo.

## CUIDADOS

Nos referimos a todas esas acciones que están encaminadas a dar respuesta a las necesidades básicas de las personas. Por señalar algunas, aquellas que se ligan a los afectos, alimentación, crianza, higiene, relaciones sociales, salud, etc. Entendemos que enfocar la acción política en los cuidados supone colocar el bienestar de las personas en el centro de la toma de decisiones. Esta perspectiva está vinculada a la economía feminista y a la apuesta por la sostenibilidad de la vida en lugar de la priorización de los mercados y la economía.

## CULTURA POLÍTICA PARTICIPATIVA

Hablamos del conjunto de actitudes y comportamientos de una población determinada hacia la vida política. Cuando nos referimos a una cultura política participativa como ideal, pensamos en la existencia de confianza entre los diferentes agentes, corresponsabilidad y cooperación en la acción pública y capacidad y percepción de influencia en la toma de decisiones.

## DESARROLLO HUMANO LOCAL Y COMUNITARIO

El DHLC es un enfoque crítico que coloca en el centro el bienestar de las personas. Para ello,

busca que la comunidad identifique sus propias necesidades, implicándose directamente en la toma de decisiones. Frente a los modelos neoliberales y economicistas, este enfoque prioriza la igualdad, la interacción y las relaciones entre las personas, la corresponsabilidad, una nueva forma de gobernar por parte de las instituciones y el respeto al entorno, entre algunos de sus principios. A este respecto, entiende la participación ciudadana como una herramienta fundamental para caminar hacia estos objetivos.

## DIAGNÓSTICO

Se trata de una fuente de conocimiento para aproximarnos al contexto de una experiencia participativa. Puede ser una herramienta técnica o participada, involucrando a la población afectada. Imaginemos que queremos poner en marcha un espacio de ocio para las personas jóvenes del municipio. Para realizar el diagnóstico, que consiste en identificar las necesidades de la juventud, podemos hacerlo desde el personal del Ayuntamiento o incorporando a jóvenes, formadores y cualquier otro colectivo afectado. En principio, no existe una fórmula ideal, sino que depende del contexto. No obstante, son muchas las recomendaciones que indican que involucrar a las personas desde el propio diagnóstico contribuye a su implicación futura en las acciones que se lleven a cabo (Ganuza *et al.*, 2010). Eso sí, no hay que olvidar que se debe utilizar con precaución, sin abusar de esta herramienta o generar falsas expectativas que terminen en frustración y desmovilización.

## EJES DE OPRESIÓN Y PRIVILEGIO

Llamamos ejes a los diferentes aspectos que componen nuestra identidad como la pertenencia

a una clase social, la edad, la etnia y/o raza, el género, el nivel cultural, la orientación sexual, el origen, la presencia o no de alguna discapacidad, entre otras. Los ejes son fundamentales porque condicionan la forma de relacionarnos y, según el contexto, nos ubican en una posición de opresión o de privilegio. Por ejemplo, en muchas ocasiones, tendemos a legitimar más la opinión de una persona con un nivel cultural alto que una con un nivel cultural bajo. Por ello, es fundamental tenerlo en cuenta a la hora de comprender nuestro entorno. Hay que señalar que estas posiciones no son estáticas, sino que cambian dependiendo el momento y el entorno.

## EXPERIENCIA PARTICIPATIVA

Con este término hemos querido englobar todas las prácticas de políticas de participación que pueden tener lugar en un municipio (o en otro nivel territorial). Es decir, un concepto que permite abarcar tanto los espacios estables, en los que la ciudadanía se implica en torno a intereses territoriales o temáticos (consejos, foros, mesas,...) como los procesos participativos en los que se participa de forma coyuntural en torno a una cuestión en concreto. En el caso de Pamplona, se puede encontrar más información en la página del Área de Participación:

<http://participa.pamplona.es/>  
<https://erabaki.pamplona.es/>

## INTERSECCIONALIDAD

Es una herramienta que nos permite comprender la complejidad y el dinamismo de las relaciones de poder según los ejes de opresión y privilegio que existen en nuestros contextos y que cruzan nuestras identidades. Pensemos en las distintas vivencias que puede experimentar en un espacio participativo una mujer joven blanca autóctona

# GLOSARIO

con alta formación y una mujer migrante con alta formación pero sin dominio del idioma.

## JUSTICIA SOCIAL

Conjunto de políticas dirigidas a garantizar la equiparación de derechos de todas las personas en el ámbito distributivo (material, económico), en el referente al reconocimiento (cultural y social) y en el político (representación e influencia en la toma de decisiones).

## MATRIZ DE DOMINACIÓN

Este término, utilizado por la feminista negra Patricia Hill Collins, se refiere a la intersección de diferentes ejes/estructuras/sistemas que influyen en el “reparto” de opresiones y privilegios entre diferentes colectivos. Si pensamos en el contexto general navarro, podemos extraer que la clase, la identidad nacional, el género, la raza, lo urbano-rural, entre otros ejes, son fuertes condicionantes de las vivencias de sus habitantes.

## MOMENTOS DE LA PARTICIPACIÓN

Con *Momentos* nos referimos a las diferentes etapas que puede seguir una experiencia participativa: identificación de un problema y diagnóstico (aterrizaje); diseño de la experiencia y definición de objetivos; desarrollo de los espacios; materialización de resultados; evaluación, y seguimiento y control transversal de toda la experiencia.

## PROFUNDIZACIÓN DEMOCRÁTICA

Con este término buscamos incluir todas aquellas experiencias que buscan superar las limitaciones del modelo representativo y abrir la toma de decisiones a la ciudadanía. Es decir, son las

diferentes fórmulas deliberativas, participativas o de desarrollo comunitario, así como las procedentes de las instituciones o los distintos agentes sociales, que buscan ampliar los derechos ciudadanos, aumentar la eficacia y transparencia de las instituciones y mejorar el funcionamiento de la democracia a través de los principios de justicia social e igualdad.

Si queréis profundizar en alguno de los términos o en algún otro que sea recogido en esta Guía y no aparezca en el glosario, no dudéis en contactar con nosotras a través de:  
[participacionciudadana@pamplona.es](mailto:participacionciudadana@pamplona.es)

# SABER MÁS

Esta GUÍA EVALUACIÓN está basada en una serie de reflexiones sobre la justicia social, la participación ciudadana y profundización democrática. Si la persona que tiene en las manos este texto está interesada en ahondar en estos aspectos le recomendamos una serie de artículos y libros fundamentales al respecto.

Además, este texto bebe del trabajo realizado por compañeras y compañeros sobre evaluación, por lo que se pueden encontrar otras guías anteriores que nos han servido de inspiración. Por último, hemos incorporado un apartado de referencias metodológicas para quienes quieren bucear sobre el mundo de las técnicas y su desarrollo.

AHEDO, Igor; MARTÍNEZ-PALACIOS, Jone; RODRÍGUEZ LARA, Zuriñe, y SUSO, Alicia (2015): *Berrikuntza Demokratiko Feministak (Innovaciones Democráticas feministas)*. Vitoria-Gasteiz: Emakunde.

ANDUIZA, Eva y JORBA, Laia (2009): “Por qué y cómo evaluar la participación”. En PARÉS, Marc (coord.): *Participación y calidad democrática. Evaluando las nuevas formas de democracia participativa*. Barcelona: Editorial Ariel (pp. 139-166).

ARES, Pablo y RISIER, Julia (2013): *Manual de Mapeo Colectivo. Recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa*. Buenos Aires: Tinta Limón.

BLAS, Asier y MARTÍNEZ, Zesar (2009): *“Presupuestos participativos, un viaje de Latinoamérica a Europa”*, paper presentado en el *21st IPSA World Congress of Political Science*, Santiago de Chile, 12-16 de julio. Disponible en: [paperroom.ipsa.org/papers/paper\\_3023.pdf](http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_3023.pdf)

BLAS, Asier e IBARRA, Pedro (2006): *La participación: estado de la cuestión*. Vitoria-Gasteiz: Cuadernos de trabajo Hegoa.

BURASCHI, Daniel, AMORAGA MONTESINOS, Francisco y OLDANO, Natalia (2017): *“Diálogo y transformación en los procesos participativos: la experiencia de los laboratorios dialógicos en las Islas Canarias”*. Traducción de “Dialogo



e trasformazione nei processi partecipativi: l'esperienza dei laboratori dialogici nelle Isole Canarie", *Educacione Aperta. Rivista di Pedagogia Critica*, N.1. Disponible en <http://www.educacioneaperta.it/>

COLLINS, Patricia H. (2017): **"La diferencia que crea el poder: interseccionalidad y profundización democrática"**. Investigaciones feministas, vol. 8, nº 1, pp. 19-39. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/INFE/article/view/54888>

COLLINS, Patricia H. (1990): **Black Feminist Thought. Knowledge, consciousness and the politics of empowerment**. London: Routledge.

DE LA FUENTE, María (2013): **Poder y feminismo. Elementos para una teoría política**. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

GUEILFUS, Frans (2009): **80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación**. San José (Costa Rica): Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura.

IBARRA GÜELL, Pedro (2011): **Democracia relacional**. Madrid: Traficantes de Sueños.

MARTÍNEZ-PALACIOS, Jone (coord.) (2017): **Participar desde los feminismos. Ausencias, expulsiones y resistencias**. Barcelona: Icaria, Anthropos.

MARTÍNEZ-PALACIOS, Jone. (2015): **"¿Le importa el Sexo a la democracia participativa?"**. Revista de Estudios Políticos 168: 153- 175.

MARTÍNEZ-PALACIOS, Jone y MARTÍNEZ-GARCÍA, Patricia (2017): **Monográfico Justicia Social, interseccionalidad y profundización democrática**. Investigaciones Feministas, vol. 8,

nº 1. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/INFE/issue/view/3103/showToc>

MARTÍNEZ, Zesar y RODRÍGUEZ, Gorka (2011) "Participación y culturas políticas". En BERGANTIÑOS, Noemí; IBARRA, Pedro; MARTÍNEZ-PALACIOS, Jone (2011): **Participación, cultura política y sostenibilidad**, Barcelona: Editorial Hacer (pp. 13-58).

MURGUIALDAY, Clara; VÁZQUEZ, Norma y GONZÁLEZ, Lara (2008). **Un paso más: una evaluación del impacto de género**. Barcelona: Colección Cooperació.

RODRÍGUEZ, Gorka y AJANGIZ, Rafael (2007) **"Descentralización municipal y participación ciudadana: evaluación de una experiencia consolidada"**. Revista Española de Ciencia Política, nº 17, pp. 181-197. Disponible en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/recep/article/view/37452/20970>

RODRÍGUEZ, María; MATEOS, Cristina, y NAVARRO, Clemente (2011): **"La evaluación de los mecanismos de participación ciudadana a través de sus rendimientos. El caso de la feminización de los presupuestos participativos de Sevilla"**. Revista Internacional de Organizaciones, nº 7, pp. 175-191.

PARÉS, Marc (coord.) (2009): **Participación y calidad democrática. Evaluando las nuevas formas de democracia participativa**. Barcelona: Editorial Ariel.

PARTE HARTUZ, y HARTU-EMANAK (2007): **Ciudadanía y Participación Social**. Bilbao: Hartu Emanak, Disponible en: [www.hartuemanak.org/wp-content/uploads/2015/11/Publicacion7.pdf](http://www.hartuemanak.org/wp-content/uploads/2015/11/Publicacion7.pdf)

PÉREZ OROZCO, Amaia (2014). **Subversión feminista de la economía. Aportes para un**

**debate sobre el conflicto capital-vida**. Madrid: Traficantes de Sueños.

SCLAVI, Marianella (2003): **Arte di ascoltare e mondi possibili**. Bruno Mondadori, Milano.

SCLAVI, Marianella (2010): **"Il metodo del confronto creativo: un upgrading della democrazia"**, in Riflessioni sistemiche, Associazione Italiana di Epistemologia e Metodologia Sistemiche, n. 2. pp. 128-138.

VARGAS VARGAS, Laura y BUSTILLOS DE NUÑEZ, Graciela (1987): **Técnicas participativas para la educación popular**. Santiago de Chile: CIDE.

VILLASANTE, Tomás (2017): **Democracias transformadoras. Experiencias emergentes y alternativas desde los comunes**. Madrid: El Viejo Topo.

## OTRAS GUÍAS SOBRE PARTICIPACIÓN

**Guía operativa de evaluación de la acción comunitaria**. INSTITUTO DE GOVERN Y POLÍTiques PÚBLiques (UAB). Disponible en: [igop.uab.cat/wp-content/uploads/2016/03/Guia\\_operativa-EAC\\_2016.pdf](http://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2016/03/Guia_operativa-EAC_2016.pdf)

**Guía para la detección de buenas prácticas en procesos participativos**. OIDP. Disponible en: <http://www.mapama.gob.es/es/ceneam/recursos/pag-web/buenas-practicas-procesos-participativos.aspx>

**Guía práctica: ¿Cómo realizar un proceso participativo de calidad?**. EUDEL. ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS VASCOSI. Disponible en: [www.eudel.es/es/archivos/libro/GUIA\\_21.pdf](http://www.eudel.es/es/archivos/libro/GUIA_21.pdf)

**Guía Práctica de Participación Ciudadana**.

**AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS**. Disponible en: <http://participa.alcobendas.org/public/1/docs/eda935dc67a71aa2443bc3c5ef312951.pdf>

**Guía Práctica para la Evaluación de Procesos Participativos OIDP**. Disponible en: [http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m\\_OIDPespa%C3%B1ol\\_GUIA.pdf](http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_OIDPespa%C3%B1ol_GUIA.pdf)

**Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana para Euskadi. GOBIERNO VASCO**. Disponible en: [https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/5630/Libro\\_Blanco\\_DyPC\\_Un\\_punto\\_de\\_partida\\_es.pdf?1418977960](https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/5630/Libro_Blanco_DyPC_Un_punto_de_partida_es.pdf?1418977960)

**Modelo para la Evaluación de Procesos Participativos en las Administraciones Públicas. GOBIERNO VASCO**. Disponible en: [http://www.gardena.euskadi.eus/evaluacion\\_participacion/](http://www.gardena.euskadi.eus/evaluacion_participacion/)

## METODOLOGÍA

ALFAMA, Eva y CRUELLES, Marta (2012): **Adierazle-sistema. EAEko emakumeen eta gizonen berdintasuna / Sistema de indicadores. Igualdad entre mujeres y hombres**. Vitoria-Gasteiz: Emakunde. Disponible en: [www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/.../es.../guia\\_indicadores.pdf](http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/.../es.../guia_indicadores.pdf)

AZPIAZU CARBALLO, Jokin (2012): "Análisis crítico del discurso con perspectiva feminista". En MENDIZ AZKUE, Irantzu; LUXÁN, Marta; LEGARRETA, Matxalen; GUZMÁN, Gloria; ZIRION, Iker, y AZPIAZU CARBALLO, Jokin (ed.): **Otras formas de (re)conocer. Reflexiones, herramientas y aplicaciones desde la investigación feminista**. Bilbao: Instituto Hegoa y SIMREF (pp. 111-123).

CASTAÑEDA, Patricia (2016): "Epistemología y metodología feminista: Debates teóricos". En JARQUÍN SÁNCHEZ, María Elena (coord.): **El campo teórico feminista. Aportes epistemológicos y metodológicos**. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México (pp. 79-112).

GANUZA, Ernesto; OLIVARI, Lucrecia; PAÑO, Pablo; BUITRAGO, Luz, y LORENZANA, Concepción (2010): **La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas**. Madrid: Editorial Antígona, Procesos Participativos. Disponible en: [www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/.../m\\_Antigona\\_LAdemocracia.pdf](http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/.../m_Antigona_LAdemocracia.pdf)

GONZÁLEZ, Miren Llona (2012): **Entreverse: teoría y metodología práctica de las fuentes orales**. Leioa: Universidad del País Vasco.

JUARISTI, Patxi (2003): **Técnicas de investigación en Ciencias Sociales**. Leioa: Universidad del País Vasco.

LIKADI INFORMACIÓN Y EMPLEO S.L. (2006): **Guía orientativa para la introducción de la perspectiva de género en investigaciones y estudios cuantitativos y cualitativos de cualquier orden**. Sevilla: Junta de Andalucía.

LUXÁN, Marta et al. (2009): "**¿Qué nos oculta el velo estadístico. Reflexión feminista en torno al diseño y la explotación de las fuentes de datos sociales**". Vídeo disponible en: <https://vimeo.com/34935684>

MENDIZ AZKUE, Irantzu; LUXÁN, Marta; LEGARRETA, Matxalen; GUZMÁN, Gloria; ZIRION, Iker, y AZPIAZU CARBALLO, Jokin (ed.) (2012): **Otras formas de (re)conocer. Reflexiones, herramientas y aplicaciones desde la**

**investigación feminista**. Bilbao: Instituto Hegoa y SIMREF

MONTIEL, Edgar (2014): **Pensar juntos un mundo durable para todos**. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

SANTOS, Elaine (coord.) (2018): **Metodologías participativas y democracias transformadoras**. Madrid: Red Cimas, Colección Construyendo Ciudadanía/15.

WALSH, Catherine (2017): **Entretejiendo lo pedagógico y lo decolonial: Luchas, caminos y siembras de reflexión-acción para resistir, (re) existir y (re)vivir**. Ohio: alter/nativas.

## OTRAS REFERENCIAS

**CPS: Canal de Youtube Ciudadanía Participación Social Tenerife**: <https://bit.ly/2qpRpdO>

**HEGOA**: <http://www.hegoa.ehu.es/es/>

**ICONOCLASISTAS**: <http://www.iconoclasistas.net/>

**IVÀLUA. INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIÓ DE POLÍTQUES PÚBLIQUES**: <http://www.ivalua.cat/>

**RED CIMAS**: <http://www.redcimas.org/>

**PARTE HARTUZ**: <https://www.ehu.eus/es/web/partehartuz/home>

**SEMINARIO INTERDISCIPLINAR DE METODOLOGÍA DE RECERCA FEMINISTA**: <http://www.simref.net/>

LA PRESENTE GUÍA EVALUACIÓN NACE CON LA INTENCIÓN DE CONVERTIRSE EN UN PEQUEÑO FARO QUE SIRVA DE ORIENTACIÓN EN LA EVALUACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS PARTICIPATIVAS DEL AYUNTAMIENTO DE PAMPLONA-IRUÑA.

UN OBJETIVO AMBICIOSO Y NADA SENCILLO QUE NECESITA DE CONTINUA MEJORA.

POR ELLO, OS AGRADECERÍAMOS QUE NOS HAGÁIS LLEGAR CUALQUIER COMENTARIO QUE SIRVA PARA IR EVOLUCIONANDO ESTE TEXTO EN EL FUTURO.

NOS PODÉIS HACER LLEGAR LOS COMENTARIOS O SUGERENCIAS A:

[participacionciudadana@pamplona.es](mailto:participacionciudadana@pamplona.es)  
[www.participa.pamplona.es](http://www.participa.pamplona.es)



Ayuntamiento de  
**Pamplona**  
Iruñeko Udala

