



Diputació  
Barcelona

# Calidad democrática y participación ciudadana

Guía de herramientas para la evaluación  
de experiencias participativas

Colección **Herramientas**  
Serie Administración Local **4**



La evaluación de las políticas de participación ciudadana es la gran asignatura pendiente para los equipos técnicos y políticos. Falta cultura de la evaluación y, a pesar de que se percibe como importante, nunca llega a ser prioritaria, lo que hace que no sea una práctica consolidada ni dotada de los recursos necesarios (humanos y económicos). Este panorama, lejos de hacernos pensar en la evaluación como una utopía, nos impulsa a buscar formas de adaptarnos al contexto, enfrentarnos a los cambios y mejorar.

Por eso, en la Diputación de Barcelona hemos querido impulsar, en colaboración con técnicos y técnicas locales, la elaboración de una guía que oriente la planificación de la evaluación de las experiencias participativas y las políticas de participación ciudadana. La publicación que tenéis entre las manos plantea un viaje para explorar una forma sistematizada de evaluar las políticas de participación ciudadana, aportando herramientas y criterios que permitan avanzar hacia una evaluación de calidad, y con la perspectiva interseccional como brújula.

# **Calidad democrática y participación ciudadana**

Guía de herramientas para la evaluación  
de experiencias participativas



Diputació  
Barcelona

Serie Administración Local 4

# Calidad democrática y participación ciudadana

Guía de herramientas para la evaluación  
de experiencias participativas



**Autoría**

Patricia Martínez-García y Delicia Aguado-Peláez (Aradia Coop.)

**Participantes del grupo de trabajo**

Anna Asbert Viaplana (Ayuntamiento de Cardedeu)  
Antoni Xavier Fernández López (Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat)  
Élida Roca Leal (Ayuntamiento de El Prat de Llobregat)  
Inma Muñoz Egea (Ayuntamiento de Terrassa)  
Jaume Casacuberta Inglès (Ayuntamiento de Granollers)  
Jordina Gual Jané (Ayuntamiento de El Masnou)  
Marina Casals Tres (Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès)  
Raquel Begines Hernández (Ayuntamiento de Sant Andreu de Llavaneres)  
Ruth González Díaz (Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat)  
Sonia Cazo Mercader (Ayuntamiento de Sant Adrià de Besòs)  
Carola Castellà Josa, Isabella Martínez Morales (Oficina Técnica de Participación para el Gobierno Local)

**Primera edición**

marzo de 2024

**© de la edición**

Diputación de Barcelona

**© de los textos**

Las autoras

**Producción y edición**

Subdirección de Imagen Corporativa y Promoción Institucional  
de la Diputación de Barcelona

**Composición**

Addenda

Fotografía de portada: Cottonbro Studio (pexels.com)

**Impresión**

Departamento de Reproducción Gráfica  
de la Diputación de Barcelona

# Índice

<b>Agradecimientos</b>	<b>8</b>
<b>Presentación</b>	<b>9</b>
<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>1. El prólogo del viaje</b>	<b>15</b>
1.1. Los horizontes de la evaluación	15
1.2. Los horizontes de la participación ciudadana	16
<b>2. La brújula de la interseccionalidad</b>	<b>19</b>
<b>3. Los preámbulos</b>	<b>21</b>
3.1. Quién: ¿un viaje en solitario o colaborativo?	21
3.2. Cuándo: ¿un viaje completo o por etapas?	21
3.3. Cómo: ¿un viaje más estable o dinámico?	22
3.4. Dónde: ¿presencial o virtual?	23
<b>4. El código de la evaluación</b>	<b>25</b>
<b>5. El plan de viaje de la evaluación</b>	<b>27</b>
<b>6. La evaluación como aventura</b>	<b>29</b>
6.1. Los objetivos	32
6.2. Las personas participantes	35
6.3. Los recursos	37
6.4. Espacios de toma de decisiones	40
6.5. La comunicación	45
<b>7. Los indicadores del camino</b>	<b>49</b>
7.1. Los indicadores	49
7.2. Un ejemplo de aplicación	53
7.3. Las técnicas	62
<b>8. Listas de chequeo para el viaje</b>	<b>69</b>
8.1. Seguimiento de la experiencia	69
8.2. Evaluación de las dimensiones	80

<b>8.3.</b>	<b>Evaluación de la experiencia</b>	<b>86</b>
<b>8.4.</b>	<b>Evaluación simplificada de la experiencia</b>	<b>88</b>
<b>9.</b>	<b>Algunas lecturas</b>	<b>91</b>
<b>10.</b>	<b>El diccionario</b>	<b>95</b>

# Agradecimientos

Estas páginas no habrían sido posibles sin la participación de las personas que conforman el grupo de trabajo. Por ello, no queremos dejar pasar la oportunidad de agradecer sus reflexiones y su implicación en los contenidos, así como la sensación de cuidado y comodidad que han generado a lo largo de las sesiones que dieron forma al proyecto. Una gratitud que se extiende a las responsables de la Oficina Técnica de Participación para el Gobierno Local de la Diputación de Barcelona que nos han arropado durante todo el proceso.

# Presentación

No existe democracia sin participación y, para que una democracia sea avanzada, cada vez es más importante que la participación sea de calidad. Es por ello por lo que una de las prioridades de la Diputación de Barcelona es asesorar a los ayuntamientos de los 311 municipios y a los entes locales para que impulsen políticas de participación amparadas en los máximos estándares de calidad, rigor e inclusión. Para que esto suceda, es imprescindible realizar una evaluación integral de estas políticas públicas de participación en todas sus dimensiones.

La guía metodológica Calidad democrática y participación ciudadana, guía de herramientas para la evaluación de experiencias participativas presenta un gran abanico de herramientas sistematizadas, indicadores y metodologías para evaluar las implementaciones de las políticas públicas de participación, así como sus resultados. La evaluación de las experiencias participativas, como política pública que son, promueve la calidad y la profundización democrática. Este hecho es fundamental, pues una participación de mayor calidad, con el aval social y el compromiso institucional, implica una participación ciudadana legítima y transformadora.

Por eso, este estudio es una aportación relevante tanto para la construcción de indicadores rigurosos, que contribuyen a evaluar todas las dimensiones de las políticas participativas, como para profundizar en su calidad democrática.

Esperamos que esta guía os sea útil para reforzar las políticas públicas de participación ciudadana desplegadas en todo el territorio, símbolo de fortaleza y cultura democrática.

**Marc Serra Solé**

*Diputado delegado de Participación  
y diputado presidente delegado del Área  
de Acción Climática y Transición Energética*



# Introducción

Mucho se ha escrito, regulado y pensado sobre la evaluación de las políticas de participación. Y mucho se ha insistido en su importancia. Sin embargo, sigue siendo una tarea pendiente en la práctica, bien porque directamente no se realiza o bien porque no se hace de una forma tan sistematizada como debería. En otras palabras, en la administración, independientemente del nivel territorial, falta cultura de la evaluación y su ejercicio aún no es una práctica consolidada.

*Necesaria, calidad y mejora* son palabras que han surgido constantemente en el proceso de elaboración de esta guía y que han venido acompañadas por otras como *aprendizaje, reflexión, observación, revisión o análisis*. Todos estos términos nos remiten a las potencialidades que se identifican en la evaluación de las políticas de participación.

*Reto, complejidad o falta de compromiso* han conformado otro conjunto de significantes que han aflorado durante el camino. La falta de prioridad en la rutina técnica (y aún menos política) para realizar la evaluación impregna de dificultad esta tarea. A lo que se suma la frustración porque no siempre se movilizan los recursos suficientes (ni los tiempos) para abordarla como se merece. Sin embargo, también ha sido común la necesidad y las ganas de afrontar el desafío y de hacerlo como una oportunidad para aprender y para generar o enriquecer una forma sistematizada de evaluar las experiencias de participación que se impulsan con, y desde, las instituciones locales.

Justamente, ha sido el personal técnico municipal ligado a la participación quien ha conformado el grupo de trabajo que ha copilotado la elaboración de este documento, impulsado por las responsables de la Oficina Técnica de Participación para el Gobierno Local de la Diputación de Barcelona (a partir de aquí, DIBA) y con el acompañamiento externo de la cooperativa Aradia. Entre diciembre de 2022 y febrero de 2023, se realizaron tres sesiones técnicas, con el fin de: 1) abordar las dificultades y fortalezas de la evaluación según las distintas realidades de los municipios;<sup>1</sup> 2) definir principios y criterios que deberían guiar la evaluación de las experiencias de participación, y 3) imaginar y especificar los contenidos y las herramientas de esta guía según las posiciones por perfil técnico. Tras una primera redacción, se contrasta la propuesta de herramienta en una sesión con las responsables de la DIBA y el grupo de trabajo conformado por el personal técnico municipal. Cabe mencionar que en todo este proceso sirven de inspiración los antecedentes elaborados por com-

---

1. De 10.000-20.000 habitantes como son Sant Andreu de Llavaneres, Cardedeu y El Masnou; de 30.000 a 40.000 habitantes como Sant Adrià de Besòs, Sitges o Esplugues de Llobregat; de 60.000-70.000 como Granollers o El Prat de Llobregat; así como más de 80.000 como Sant Boi de Llobregat, Sant Cugat del Vallès o Terrassa.

pañeras y compañeros que han reflexionado sobre qué es una participación de calidad y cómo puede medirse.

De todos estos ingredientes surgen estas páginas que plantean la evaluación como un viaje, con todas las ilusiones, los esfuerzos, disfrutes y quebraderos de cabeza que conlleva. Como toda aventura que se precie, es fundamental dividirla en diferentes capítulos para contarla de manera adecuada:

- ▶ Un **prólogo** que remite a esas consideraciones iniciales imprescindibles para guiar en la lectura e interpretación de los contenidos. En este caso, se atiende a la definición de la evaluación y de la participación ciudadana.
- ▶ Una **brújula** que nos guíe en el viaje. La **interseccionalidad** actuará como este instrumento para dirigirnos a una evaluación que abarque la participación ciudadana en términos de justicia social.
- ▶ Los **preámbulos**. Antes de iniciar nuestra odisea, es importante tener clara una serie de puntos pues la evaluación, como insistiremos a lo largo del texto, debe plantearse al comienzo y no al final de la experiencia. Así que este apartado se dedica a perfilar quién afrontará la tarea evaluadora; qué etapa(s) se tomará(n) de referencia; cómo se desarrollará (en órganos estables o procesos), o dónde (presencial o virtual).
- ▶ El **código** de la evaluación. Toda persona aventurera deberá acercarse a unos compromisos mínimos desde los que comprender y plantear la evaluación de las políticas de participación.
- ▶ El **plan de viaje** de la evaluación. Vamos a empezar el viaje y este epígrafe recoge los pasos que hemos definido como fundamentales para poner en marcha la guía con todas sus potencialidades.
- ▶ La propia **aventura** de la evaluación. En este apartado se definen los contenidos que conforman la herramienta. Se han contemplado cinco dimensiones y cinco criterios que debemos cuidar para que este viaje cumpla con sus expectativas.
- ▶ Los **indicadores** del camino. Esta parte del texto está dirigida a ofrecer recomendaciones sobre las señales que nos sirven de guía: características y funciones; proceso de elaboración, y técnicas para poder verificar su cumplimiento.
- ▶ Unas **listas de chequeo** para el viaje. Son unos instrumentos prácticos para facilitar la evaluación y contribuir a la medición de calidad de las experiencias participativas, siempre teniendo en cuenta la necesidad de adaptarlas a la realidad y al contexto. Se pone a disposición de las personas aventureras una serie de fichas que apoyen su tarea evaluadora.
- ▶ **Lecturas** que acompañarán el viaje. Referencias bibliográficas y documentales, así como otro tipo de recursos que pueden servir de inspiración para profundizar en distintos elementos ligados a la evaluación de políticas de participación.

- **Diccionario** para el viaje. Un breve glosario donde se aclaran conceptos ligados a la aventura de la evaluación de políticas de participación que se plantea en este documento.

Con todo ello, esperamos que esta publicación sirva para reivindicar esa característica de «utópica» que surgía en el proceso. Pero no para ligar evaluación con imposibilidad, sino con un ideal que nos impulsa a andar. Un andar que nos lleva a adaptarnos al contexto, afrontar los cambios y mejorar en el camino, sin olvidarnos de poner en valor todos esos pequeños pasos que ya hemos dado.

Como todo viaje, cuanto más se conoce el terreno más se interiorizan los desplazamientos, los puntos que queremos visitar y aquellos en los que nos cuesta más adentrarnos. Así que la hoja de ruta que contiene estas páginas está viva, por lo que esperamos que sean muchas las anotaciones que, a lo largo del tiempo, se vayan colocando en los bordes del camino para seguir enriqueciendo esta guía. ¡Gracias a aquellas persona que ya se han implicado en la aventura y gracias de antemano a todas aquellas que se sumarán en el futuro!



# 1. El prólogo del viaje

Cuando vamos a planificar un viaje, lo primero que surgen son las expectativas: ¿qué lugares visitaremos?, ¿hasta dónde queremos llegar? En este caso, afrontamos la aventura de la **evaluación de políticas de participación**, lo que nos lleva a la necesidad de definir esos horizontes que queremos alcanzar para, a la vuelta, saber si hemos cumplido con los propósitos generados. Dos son los términos que cabe precisar antes de iniciar el camino: *evaluación y participación ciudadana*.

## 1.1. Los horizontes de la evaluación

El primero de los retos que se plantea durante el proceso de elaboración de esta guía es definir qué entendemos por evaluación, con el fin de plantear unos pilares compartidos sobre cómo podemos afrontar su desarrollo. El *Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua)* define *evaluar* como:

La acción de analizar una determinada política, programa o intervención públicos para responder a una pregunta relacionada con la problemática que el programa pretende resolver. [...] A través de las evaluaciones, *el decisor público* puede tener mayor conocimiento sobre los diferentes aspectos de la política pública y este conocimiento ha de poder permitir mejorar la política.

En el ámbito estatal, la reciente *Ley 27/2022*, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado, habla en su preámbulo de:

Una herramienta imprescindible para la mejora de las acciones de gobierno, ya que favorece la toma de decisiones informada y sirve como elemento para proponer eventuales correcciones. Además, se configura como un instrumento fundamental para contar con políticas públicas más eficaces y eficientes y, en última instancia, es un elemento de profundización en la democracia al servir para la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

En la primera de las definiciones se incluye una mirada más ligada a un acercamiento positivista, que pone el foco en la necesidad de medir y analizar con el fin de mejorar la acción institucional. Sin renunciar a esto, en la segunda se incorpora una visión más normativa, que liga evaluación y profundización democrática. Ambas aproximaciones también estuvieron presentes en las sesiones de trabajo con el personal técnico de participación municipal, que sumaron una visión pedagógica y cons-

tructurivista a la propia noción de evaluación de políticas de participación ciudadana, como se observa en las distintas definiciones grupales que se compartieron:

- ▶ «Un proceso necesario para revisar, observar, reflexionar, analizar, con el objetivo de aprender y mejorar la práctica participativa».
- ▶ «Un proceso continuo de valoración y análisis de las diferentes dimensiones de un espacio o proceso participativo que ha de servir para el aprendizaje colectivo y para la mejora de la calidad democrática de estos mecanismos. Para evaluar se utilizan diferentes métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas, adaptadas al proceso o espacio en cuestión».
- ▶ «Una metodología necesaria para la mejora de la calidad democrática a partir de la reflexión conjunta de todos los agentes implicados, sobre aquella acción participativa desarrollada».
- ▶ «Una tarea o proceso de trabajo que tiene por objetivo mejorar la calidad de las políticas a partir de la observación, el análisis y la reflexión».

Agitando y articulando estas definiciones, lo que se plantea en estas páginas es una comprensión de la evaluación como una herramienta sistematizada y compleja, pero metodológicamente abarcable, que sea fruto de un proceso colectivo y consensuado, cuidado y riguroso, en el que se combine lo cuantitativo y lo cualitativo, y que sea un medio para: 1) la mejora de las experiencias participativas; 2) el aprendizaje y la reflexión individual y colectiva, y 3) la profundización democrática en clave de justicia social. Para poder concretar mejor estos tres fines, es necesario detenerse en qué entendemos por *participación ciudadana*.

## 1.2. Los horizontes de la participación ciudadana

Esta guía se dirige a la evaluación de políticas de participación ciudadana. Como su nombre ya indica, se trata de experiencias en las que las instituciones locales tienen presencia. Y, con ello, hace referencia a una arquitectura en la que se implican, en una relación horizontal y corresponsable, agentes políticos, técnicos, ciudadanía organizada y no organizada. En este sentido, se enmarca en un paradigma participativo que entiende las políticas públicas como una coproducción entre los agentes mencionados tanto en la definición de problemáticas como en la toma de decisiones y gestión de las actuaciones, como se especifica en la guía *Repensant la participació de la ciutadania al món local* (Parés, Castellà y García Brugada, 2015).

En este mismo documento, se plantean tres limitaciones que impiden la banalización del uso de la participación ciudadana en un momento en el que se ha extendido de tal forma que, en muchas ocasiones, ha visto debilitado su componente crítico y transformador. Así, deben estar presentes:

- ▶ Un rol activo y relevante de la ciudadanía, de forma individual o colectiva.
- ▶ Un tratamiento de cuestiones de carácter público.

- ▶ Una incidencia de las personas en la resolución de un problema de naturaleza colectiva mediante su implicación en el diagnóstico, en la elaboración de propuestas, en la toma de decisiones o implementación de soluciones.

Estos límites confluyen con la definición ofrecida por el grupo de investigación de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), **Parte Hartuz**, cuando habla de:

Un proceso de organización o movilización de una comunidad de personas por el que asumen conscientemente su papel como agentes o sujetos en el devenir colectivo (Ahedo, 2022).

Con la intención de subrayar su condición de proceso, desde Parte Hartuz se plantea una serie de transiciones que ofrecen la posibilidad de observar cómo se va produciendo el cambio. Para el desarrollo de esta guía y con el fin de clarificar los contenidos, se han querido visitar estas lógicas y ampliarlas respecto a su formulación original.<sup>2</sup> Así, se proponen las siguientes:

- ▶ **Transitar de lo particular a lo colectivo.** Pasar de una comprensión individual de las cuestiones que nos afectan a una politizada en cuanto pública y compartida, que posibilite generar dinámicas de actuación y reflexión colectivas.
- ▶ **Transitar de la lógica de consulta a la cogestión.** Garantizar la implicación progresiva y eficaz de la ciudadanía en la organización y toma de decisiones.
- ▶ **Transitar de una noción de momento a una noción de proceso.** Pasar de activar la participación en momentos y espacios aislados a buscar la articulación de estos, poniendo los cimientos de una arquitectura participativa.
- ▶ **Transitar de la concepción de la ciudadanía como objeto a su concepción como sujeto.** Es decir, comprender y promover la participación activa de las personas en la identificación y resolución de los problemas colectivos.
- ▶ **Transitar del sujeto homogéneo al sujeto diverso.** El perfil de las personas que participan suele ser muy similar, por lo que es necesario ir activando mecanismos para abarcar una mayor heterogeneidad, teniendo en cuenta el contexto territorial y temático.
- ▶ **Transitar de la imparcialidad a la intervención.** Una presencia diversa no es suficiente, sino que hay que trabajar para construir espacios cuidados y seguros, y que todas las personas se sientan cómodas para intervenir, escuchar y ser escuchadas.

2. Su formulación originaria por parte de Parte Hartuz es: «Consideramos la importancia de pasar de momentos a procesos, de lo simbólico a lo efectivo, de lo transversal a lo integral, de lo presente a las ausencias y de la lógica del objeto a la del sujeto» (Ahedo, 2022).

- ▶ **Transitar de una comprensión excluyente de la justicia social a una noción integral.** La participación ciudadana debe incidir en las dimensiones simbólicas y materiales que moldean a las personas que habitan los territorios y que, a su vez, condicionan su participación.

Para ayudarnos en estos desplazamientos es necesaria una herramienta que nos oriente en el viaje y que comparta la intención transformadora de la participación ciudadana. La brújula de esta aventura es la interseccionalidad.

## 2. La brújula de la interseccionalidad

La participación ciudadana no es neutra, sino que presenta sesgos de género, capital cultural, clase social, diversidad funcional, edad, expresión o identidad de género, origen o racialización, por mencionar algunos **ejes de identidad**. ¿O pensamos que las condiciones para participar de una mujer blanca, de mediana edad con un empleo estable, sin crianza y con larga trayectoria militante son las mismas que las de una mujer mayor, en situación de precariedad, con responsabilidades de cuidados, que vive en un barrio periférico y sin vínculos asociativos?

La respuesta es no. Por ello, hace falta una brújula que nos señale cómo esta confluencia de organizadores sociales influye en el acceso de las personas a las experiencias de participación, en la forma de desenvolverse en las mismas y en cómo son percibidas por el resto de los participantes. Esta aguja que nos guía la conforma la interseccionalidad, una herramienta que nos regala el feminismo negro para examinar cómo las experiencias de las personas están condicionadas por el cruce de distintos ejes de identidad que, dependiendo del contexto, las ubican en situación de privilegio u opresión (Crenshaw, 2012; Collins, 2017; López y Platero, 2019).

En este sentido, se apuesta por enriquecer el enfoque monofocal de género con uno interseccional, que nos permita atender a la complejidad y diversidad de las realidades de las mujeres y los hombres. De tal manera, se hilará más fino para ir generando las condiciones materiales y simbólicas necesarias para que todas aquellas personas que quieran participar puedan hacerlo. Y lo hagan en un espacio de seguridad y comodidad, donde sean capaces de tomar la palabra si lo desean y se sientan escuchadas.

Asimismo, abordar la evaluación de las políticas de participación desde una perspectiva interseccional abre la puerta a un marco de justicia social, en el que el desarrollo de este tipo de acciones tenga como fin la sostenibilidad de las vidas de las personas en su diversidad. Esto supone, entre otras cuestiones, superar la dicotomía **público-productivo / privado-reproductivo** que orienta la división sexual del trabajo y expulsa la noción de cuidados del ámbito de la participación. Con ello, aplicar este marco basado en la justicia social implica la reflexión y la acción sobre tres elementos que tendremos que aplicar al contexto particular en el que nos movemos y a la propia temática que guía la experiencia participativa:

1. El acceso y el uso a recursos materiales que garantizan poder participar son desiguales entre las personas. Podemos pensar en el tipo de trabajo que condiciona la disponibilidad horaria; en el barrio que se habita y que influye en las distancias y la movilidad, o en la brecha digital cuando incorporamos espacios virtuales.

2. No todas las personas se adecúan y tienen la misma facilidad para tomar la palabra en un **modelo de comunicación hegemónico**. Podemos pensar en las relaciones de poder que hay detrás de las personas que quieren hablar y no se atreven; de aquellas que lo pasan mal porque se ponen nerviosas, y de aquellas que se sienten seguras para intervenir siempre y que pueden acabar cooptando los espacios.
3. No todas las personas o colectivos se relacionan igual con las experiencias y los espacios de participación, dependiendo de su propia relación con el término *ciudadanía*. Pensemos, por ejemplo, en las personas jóvenes, en aquellas en situación administrativa irregular o con alguna discapacidad intelectual. Asimismo, se puede ampliar la noción de participar y ahondar en prácticas que, tradicionalmente, han sido denostadas al producirse en espacios más ligados a la vida cotidiana (plazas, puertas de las escuelas o mercados).

Estos son solo algunos ejemplos generales que nos indican diferentes condicionantes que debemos tener en cuenta cuando evaluamos las experiencias de participación. Situaciones que nos recuerdan que la participación no es ajena a las relaciones de poder del contexto en el que se inserta y, por tanto, privilegia (muchas veces, inconscientemente) un perfil de personas determinado y excluye, invisibiliza o desvaloriza otros. De forma generalizada, en el escenario en el que se enmarca esta guía, nos encontramos con un sujeto normativo en torno a su condición de varón blanco, heterosexual, de situación económica holgada, con capital cultural medio-alto y sin discapacidades. A medida que las personas se acercan a esta normatividad, cuentan con mayores facilidades a la hora de participar, tanto en el acceso a los espacios como en el uso de la palabra. Por el contrario, cuando las personas pertenecen a **colectivos de los márgenes**, sus experiencias son más proclives a ser desvalorizadas, invisibilizadas o, directamente, expulsadas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la interseccionalidad es esa brújula que planteamos para avanzar hacia una participación cogestionada, procesual, integral y sustantiva, en la que la ciudadanía sea sujeto corresponsable de la acción y lo haga desde su diversidad en espacios y formas de toma de decisión.

## 3. Los preámbulos

Tras encontrar la brújula que nos puede guiar en la consecución de las expectativas generadas en este viaje, nos falta cerrar algunos flecos para planificar los últimos detalles de la aventura de la evaluación. Pues, como se repetirá en más de una ocasión, la evaluación de las experiencias de participación debe plantearse al comienzo y no al final. Si no puede ser en su totalidad, al menos organizar algunos elementos que nos faciliten abordarla cuando llegue el momento. Esta organización no será homogénea, sino que dependerá de las posibilidades con las que contemos en nuestra realidad municipal, incluyendo los recursos que podemos desplegar.

### 3.1. Quién: ¿un viaje en solitario o colaborativo?

¿Quién queremos que nos acompañe en la evaluación de las políticas de participación? ¿Se afrontará desde el personal técnico municipal responsable o lo hará una entidad externa? ¿Se abordará de manera transversal o solo desde el Área de Participación? ¿Se realizará de forma colaborativa? ¿Quiénes participarán? Las respuestas a estas y otras preguntas condicionan la planificación de la evaluación, pues hay que valorar los recursos con los que se cuentan, incluidos los tiempos de los que se disponen.

### 3.2. Cuándo: ¿un viaje completo o por etapas?

Para poder profundizar en la evaluación de nuestras experiencias de participación, puede ser importante preguntarnos sobre el cuándo hemos encontrado piedras en el trayecto que nos han dificultado el camino o elementos de ayuda que nos han posibilitado avanzar más rápido. Para ello, debemos pensar previamente si examinaremos la experiencia en su totalidad o fragmentada por etapas. Se tomarán como tales las que, tradicionalmente, son consideradas fases en el análisis de políticas públicas. Con el fin de simplificar la división, se han distinguido tres momentos en una experiencia participativa que podemos valorar. Momentos que están interrelacionados, ya que lo que ocurre al principio influye al final:

1. **Diseño.** Se trata de la etapa en la que, tras haber tomado la decisión de intervenir, se planifican los objetivos, los agentes, los recursos o las metodologías que se van a utilizar. Sin negar la necesidad de ser flexibles ligada a la participación, es el momento en el que deben quedar claras cuáles son las premisas que van a guiar el resto del viaje. Así, evaluar este momento es clave para saber si hemos planificado bien nuestra experiencia participativa y si lo que se plantea tiene viabilidad.

2. **Desarrollo.** Un periodo en el que se despliegan las acciones previamente planificadas, desde las convocatorias hasta los espacios que conforman la experiencia. Así, evaluar este momento nos permite ir viendo cómo se ha implementado la experiencia, qué debemos mejorar o qué estamos haciendo correctamente y podemos reforzar. Por ejemplo: ¿estamos llegando a las personas que queríamos?
3. **Resultados.** El momento en el que ya se notan los efectos del viaje, así que se puede valorar si se han cumplido las expectativas que teníamos cuando lo iniciamos. Así, evaluar este momento implica analizar las consecuencias más directas de la experiencia.

Sabemos que los viajes dejan huella, por lo que es fundamental plantearse la evaluación de los impactos a más largo plazo, valorando los cambios y las transformaciones tanto entre las personas que se implicaron como en la ciudadanía en general y en el propio territorio.

En relación con estas etapas, la evaluación se puede sumar como una fase final de cierre (provisional o definitivo) de una experiencia o, sin ser excluyentes, como una sucesión de acciones continuadas de seguimiento y control que sirvan para monitorear y rendir cuentas de lo que estamos haciendo; garantizar que se están cumpliendo los compromisos y principios acordados, así como actuar frente a situaciones no previstas. Sea de una forma u otra, o de manera combinada, es necesario definirlo para poder planificarlo.

### 3.3. Cómo: ¿un viaje más estable o dinámico?

Por su parte, el cómo se despliega el viaje marca ciertas características de la evaluación. En este caso, las experiencias que se contemplan en esta guía son las más comunes en nuestro contexto: los órganos estables de participación y los procesos participativos u otros mecanismos concebidos para un fin determinado.

Los órganos estables de participación son espacios de interlocución permanentes entre agentes políticos, técnicos, tejido social o ciudadanía. Se conforman siguiendo criterios territoriales (como los consejos de distritos) o temáticos (como los consejos de personas mayores). Por su parte, los procesos participativos son acciones que responden a unas necesidades coyunturales y tienen una duración limitada en relación con la problemática que se plantea atajar. Su proliferación ha sido considerable en los últimos años, especialmente, los generados en torno a los *presupuestos participativos* (Blanco, Castellà y Sintomer, 2019).

Ambos tipos se enfrentan a varios retos para mejorar su funcionamiento, como se recoge en la publicación *Repensant la participació de la ciutadania al món local* (Parés, Castellà y García Brugada, 2015). En este documento se explica cómo la participación ciudadana se ha consolidado y este afianzamiento se ha producido de la mano de una pérdida de capacidad transformadora. En ocasiones, por convertirse en un mero instrumento de consulta y validación de decisiones ya tomadas; en otras, por limitarse a diagnósticos sin una repercusión directa en la vida de las personas. Y un largo etcétera de causas que han provocado una cada vez mayor desconfianza ciudadana hacia la participación.

En el caso de los primeros, se cita la creciente burocratización (espacios rutinarios, estáticos) y el desequilibrio del peso institucional sobre la ciudadanía. En cuanto a los segundos, se alude a la falta de incidencia real en la toma de decisiones. En ambos casos, la evaluación se constituye como una herramienta fundamental para redefinir y repensar su funcionamiento. En la presente guía nos referiremos a ambos bajo el término general de experiencias de participación, pues las dimensiones y los criterios de calidad se aplican a unos y otros. Dejaremos su diferenciación para la aplicación práctica de quienes hagan uso de las herramientas que contiene el texto.

### 3.4. Dónde: ¿presencial o virtual?

El dónde hace referencia al espacio en el que se produce la experiencia de participación, que puede ser físico, virtual o híbrido. El virtual ha cogido fuerza en los últimos años y lo ha hecho a través de las plataformas digitales, algunas de ellas basadas en el *software* libre e impulsadas en los entes locales desde las administraciones públicas, como es el caso de *Decidim*. El uso de las nuevas tecnologías se encuentra con varios desafíos y oportunidades, a los que nos podemos acercar, desde el contexto barcelonés, a través de la publicación *La participació ciutadana digital a la província de Barcelona* (Conde López, IERMB, Martí-Costa, 2022).

Así las cosas, el uso de las nuevas tecnologías, de manera exclusiva o híbrida, en la participación debe ser planificado, pues no podemos olvidar que el espacio, sea presencial o virtual, tiene unas necesidades y peculiaridades diferenciadas que debemos tener en cuenta no solo en el diseño sino en la propia evaluación. Por ejemplo, ¿cómo vamos a recoger los datos desde una perspectiva interseccional en lo presencial y lo virtual? ¿Cómo descentralizamos las reuniones? ¿Cómo logramos avanzar en cuanto a calidez en lo referente a los aspectos en línea?

En *Eines de participació ciutadana. Metodologies i tècniques per a l'acompanyament de processos participatius* (Castellà, García Brugada y Momentum Lab, 2019) se abordan las potencialidades de distintas metodologías y técnicas que facilitan resolver estos (y otros) interrogantes. Además, la Diputación de Barcelona ha publicado *Eines digitals per a la participació ciutadana* (2021) y *Participació tecnopolítica local*, en las que se encuentran muchas respuestas sobre las oportunidades de la hibridación.



## 4. El código de la evaluación

Toda persona viajera debería tener un código que recoja los principios sobre los que asienta su aventura. Por ello, se plantean una serie de claves que sirven como punto de partida a la hora de poner en marcha la evaluación de políticas de participación. La guía que contienen estas páginas es:

- ▶ **Institucional.** Se refiere a experiencias en las que están implicados agentes técnicos o políticos de la institución local, junto con ciudadanía organizada (y no organizada), en un marco de colaboración público, social y comunitario.
- ▶ **Local.** Su aplicación está pensada para el ámbito municipal, teniendo en cuenta la necesidad de que sus herramientas sean adaptadas a sus realidades heterogéneas. Cabe señalar que la publicación recoge una propuesta general y de máximos y, aunque intenta ser sensible a las diferencias entre instituciones locales (tamaño,<sup>3</sup> recursos, rural/urbano...), requiere de una adecuación al contexto en el que se ubica la experiencia.
- ▶ **Contextual.** Debe adaptarse a la realidad, tanto en necesidades como en despliegue, y prestar atención a factores externos que puedan influir en el propio diseño, desarrollo y resultados de la experiencia.
- ▶ **Prioritaria.** Es fundamental que haya un compromiso real para su desarrollo entre todos los agentes implicados.
- ▶ **Organizada.** Requiere de una definición y una planificación de lo que queremos valorar, así como una previsión de las técnicas de medición. Algo que no está reñido con la necesidad de flexibilidad para abordar los imprevistos que puedan surgir en la práctica de la participación.
- ▶ **Circular.** La evaluación debe ser planteada al inicio, por lo que también es una oportunidad para (re)diseñar la experiencia.

---

3. En el grupo de trabajo se ha intentado representar esta heterogeneidad, con representantes de municipios entre los 10.000 y los 100.000 habitantes, aproximadamente. Tomando de referencia la publicación de la Diputación de Barcelona *Els municipis petits. La resposta als reptes del segle XXI* (Serra y Brugué, 2020), cabe señalar que el 80 % de los municipios de Cataluña tiene menos de 5.000 habitantes, con sus características propias que influyen en la participación. Entre otros, el texto mencionado señala los siguientes elementos: informalidad, tendencia al comunitarismo y proximidad (en lugar de estructuras sistematizadas y cerradas); transversalidad en la práctica; confusión de roles técnicos y políticos, y fragilidad por falta de recursos, lo que conlleva dependencia de asesoramientos externos o de otras administraciones.

- ▶ **Reticular.** Y, con ello, compleja porque posibilita poner en relación los distintos elementos que influyen en la calidad de la experiencia. Las dimensiones y los criterios pueden hablar por sí solos, pero también en su relación con otros.
- ▶ **Transversal.** Pueden sumarse todas las áreas implicadas y que no recaiga únicamente la responsabilidad en la de participación.
- ▶ **Pública.** Su proceso y sus resultados deben ser compartidos para ser una práctica de corresponsabilidad, de transparencia y de construcción de soluciones futuras.
- ▶ **Pedagógica.** En relación con lo anterior, contribuye a la reflexión individual y colectiva para mejorar la participación ciudadana y constituye un proceso de aprendizaje para las personas que se implican en la evaluación.
- ▶ **Estructural.** Debe tener en cuenta lo que ocurre en los propios espacios y lo que limita las condiciones de posibilidad de la propia participación. Esto se convierte en una oportunidad para el cambio de valores, pues evaluar desde la conciencia de las desigualdades es un paso imprescindible para poder erradicarlas en el futuro.

## 5. El plan de viaje de la evaluación

Con nuestro particular código en mente, deberíamos seguir los siguientes diez pasos, que conforman el plan de viaje, para avanzar hacia una evaluación de calidad:

- ▶ **Proyección.** La evaluación es una parte fundamental de la experiencia participativa y, con ello, debe estar recogida en el propio diseño. En muchas ocasiones justificamos no evaluar (o hacerlo malamente), porque se solapa con la siguiente experiencia. Algo que pasa porque no la hemos tenido en cuenta hasta que ya es demasiado tarde. Necesitamos ajustar los recursos humanos, materiales y temporales.
- ▶ **Consenso.** La evaluación es un procedimiento de aprendizaje y no un arma arrojadiza, pero no siempre se entiende como tal. Por eso es fundamental llegar a un acuerdo con aquellos actores que formarán parte de ella y conseguir el compromiso de todos ellos. Esto nos lleva a preguntarnos: ¿se va a implicar la parte política?, ¿qué áreas se van a incorporar?, ¿va a participar la ciudadanía?
- ▶ **Planificación.** Es necesario esbozar cómo vamos a realizar la evaluación:
  - ¿Vamos a hacer un seguimiento o una evaluación final?
  - ¿La evaluación será participada? ¿Quiénes participarán?
  - ¿Externalizamos o lo hacemos desde el área? ¿Qué entidad queremos que nos acompañe?
  - ¿Cómo vamos a abordar las dimensiones y los criterios? ¿Qué indicadores y técnicas desplegaremos?
  - ¿Cuándo y cómo vamos a recoger los datos? ¿Qué ejes queremos desagregar?
  - ¿Cuánto nos va a llevar analizar estos datos?
- ▶ **Recolección.** Para poder evaluar la experiencia según las características que hayamos planificado previamente, debemos recoger todos los datos que consideremos necesarios.
- ▶ **Análisis.** Examinar los datos no solo de forma descriptiva, sino también explicativa atendiendo a los factores que hayan influido en el desarrollo de la participación. Durante la ejecución es importante que nos vayamos adaptando a los cambios y a las vicisitudes que se presenten.
- ▶ **Autocrítica.** Realizar autocrítica (sin castigos) sobre lo hecho.

- ▶ **Devolución.** Difundir las conclusiones, al menos, con los agentes implicados en la experiencia. No debemos dejar la evaluación en un cajón.
- ▶ **Transferencia.** Divulgar los resultados de la evaluación es una oportunidad para favorecer el aprendizaje entre otros agentes técnicos y profesionales.
- ▶ **Aprendizaje.** Reflexionar sobre las potencialidades y necesidades de mejora para incluirlas en las futuras experiencias.
- ▶ **Evaluar la evaluación.** No podemos olvidar considerar cómo ha ido la evaluación, para saber qué hemos dejado por el camino.

## 6. La evaluación como aventura

Anteriormente, se habló de la interseccionalidad como la brújula que orienta nuestros pasos, pero, para emprender (y comprender) nuestro particular viaje a la participación ciudadana de calidad, vamos a necesitar que nos señale hacia dónde debemos apuntar. Durante todo el camino, es imprescindible que cuidemos, al menos, cinco dimensiones que conforman toda experiencia participativa. Hablamos de objetivos, personas participantes, recursos, espacios de toma de decisiones y comunicación.

Los **objetivos** son los propósitos que queremos alcanzar en la experiencia y, con ello, también simbolizan el compromiso con quienes participan. Así que son nuestro **mapa** en cuanto a que guían todo el camino para recorrer y ayudan a reconducirnos si perdemos la senda.

Los **recursos** son nuestra **mochila** que recoge los elementos de los que disponemos para cubrir las necesidades que surjan en la ruta. Eso sí, nuestro macuto no solo tiene una dimensión física, también se refiere a los tiempos de los que disponemos, así como a las habilidades del equipo promotor y de aquellas personas que enredamos por el camino.



Las **personas participantes** son quienes protagonizan la experiencia y, con ello, las **trotamundos**, quienes dan vida al camino y cuyas capacidades, deseos y necesidades marcan toda la experiencia.

Los **espacios de toma de decisiones** son el **campamento** que desplegamos a lo largo del camino. Es ese lugar de encuentro donde surge el diálogo y se crean complicidades que permiten (re)pensar los siguientes pasos en colectivo.

La comunicación es uno de los elementos más necesarios de cualquier experiencia participativa. Es ese **cuaderno de viaje colectivo** que se va creando de diferentes retazos que aúnan toda la información de partida y aquella que se va generando en nuestra aventura. Y que siempre buscamos divulgar para que llegue a la mayor gente posible.

Hasta el momento sabemos que debemos planear el viaje para cuidar de estas cinco dimensiones. Pero ¿cómo lo hacemos? Para que estos elementos sean virtuosos en clave de profundización democrática desde la justicia social han de estar atravesados por un criterio de calidad propio. Vamos con ellos.



### Criterio de sistematización

Los objetivos generales e intermedios guían la experiencia y, para ello, han de estar fijados desde el inicio. Además, tienen que ser claros, precisos, flexibles, medibles y viables, y también deben tener una relación con las metodologías que se plantean.



### Criterio de diversidad

Las personas son siempre el centro de la participación y han de serlo desde su heterogeneidad de deseos, malestares, miradas y necesidades. Por ello, se ha de tener en cuenta la maraña de ejes que atraviesa a quienes habitan el municipio y a quienes se implican en la experiencia.



### Criterio de suficiencia

Los recursos humanos, materiales y temporales marcan el cómo, el cuándo o el hasta dónde podemos llegar en nuestra aventura. Por ello, una correcta planificación en clave de decrecimiento, eficiencia, eficacia y sostenibilidad es central.



### Criterio de corresponsabilidad

Los espacios de toma de decisiones también están atravesados por jerarquías, que pueden derivar de la posición en el tablero institucional o de los sistemas de dominación que atraviesan nuestras sociedades. Por ello, es necesario que sean pensados desde mecanismos que fomenten la horizontalidad y la corresponsabilidad, como son el diálogo, la escucha activa, la legitimidad de voces, el reparto de tareas y los liderazgos alternos.



### Criterio de transparencia

La información es una condición *sine qua non* para que podamos hablar de participación ciudadana. Por ello, la difusión, la divulgación, la transferencia y la transmisión deben ser elementos fundamentales en todas las etapas y los ámbitos, con el fin de llegar a todas las personas que habitan el municipio o que se hayan implicado en la experiencia.

Ha llegado la hora de la aventura y debemos dedicar tiempo a cuidar de cada una de estas dimensiones y sus criterios. Sin embargo, para valorar en términos de calidad cómo está yendo (seguimiento) o cómo fue (evaluación) nuestro viaje es importante considerar que estas cinco dimensiones están fuertemente interconectadas y no se entienden las unas sin las otras. O, en otras palabras, que las cinco dimensiones atraviesan toda la experiencia y, a su vez, la experiencia atraviesa las cinco dimensiones. ¿Cómo lo hace? Vamos a detenernos en ello en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Cruce de dimensiones y criterios en la experiencia**

		▼ Cómo influye la dimensión en la experiencia ▼				
		Objetivos	Participantes	Recursos	Espacio de toma de decisiones	Comunicación
▼ Cómo influye el criterio en las dimensiones ▼	Sistematización	Objetivos claros, precisos, flexibles, medibles y viables.	Participación planificada tanto en alcance como en perfiles.	Recursos planificados (y con ellos, claros, precisos, flexibles, medibles y viables).	Los temas abordados en los espacios de toma de decisiones son abordables y sustanciales.	La comunicación está planificada (clara, precisa, flexible, medible y viable).
	Diversidad	Objetivos inclusivos, pensados desde las necesidades de las personas en su diversidad.	Personas participantes diversas para incluir deseos, malestares, miradas y necesidades diferentes.	Los recursos se despliegan teniendo en cuenta las necesidades de quienes participan.	Espacio cuidado que garantiza la comodidad, la legitimidad y la no violencia para quien participa, desde su diversidad.	La comunicación se realizará teniendo en cuenta las necesidades de quienes participan.
	Suficiencia	Objetivos eficientes, comprometidos con un buen uso de los recursos.	Las personas participantes como recurso activo capaz de movilizar(se), garantizando su sostenimiento.	Buen uso de recursos en clave de decrecimiento, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.	Los espacios cuentan con los recursos necesarios, teniendo en cuenta las disponibilidades y su buen uso.	Recursos convenientes y eficientes para una estrategia amplia e inclusiva de comunicación.
	Corresponsabilidad	Objetivos que introducen un funcionamiento horizontal en la experiencia.	Quien participa puede (re)definir las reglas del espacio en clave corresponsable.	Se movilizan los recursos para garantizar la horizontalidad y los espacios igualitarios.	Espacios de toma de decisiones horizontales y corresponsables.	La comunicación es horizontal y cuenta con diferentes saberes y formatos.
	Transparencia	Objetivos que recogen la difusión y transferencia de la experiencia.	Las personas participantes se implican en la difusión de la experiencia.	Difusión y conocimiento sobre el uso de recursos durante toda la experiencia.	Se difunden las reflexiones de los espacios de toma de decisiones.	Comunicación para la difusión de la información y transferencia de conocimiento.

Esta relación entre dimensiones y criterios nos permite comprender que, para avanzar hacia experiencias participativas de calidad en clave de justicia social, debemos evaluar la sistematización de la planificación, la diversidad de los agentes que se implican, la suficiencia de recursos, la corresponsabilidad de los espacios y la transparencia de la comunicación. Vamos a ir deteniéndonos en el cruce de estas dimensiones y criterios para (re)plantearnos algunas de nuestras prácticas.

## 6.1. Los objetivos

Para no extraviarnos, necesitamos un mapa completo e inteligible que recoja todos aquellos aspectos que no nos queremos perder. Este mapa lo conforman los objetivos, que tienen que ser sistematizados, inclusivos, eficientes, que fomenten la corresponsabilidad y la transparencia de la experiencia. Para valorar estos aspectos no podemos perder de vista las metodologías y técnicas, que juegan un papel fundamental en el cumplimiento de estos fines.

**Palabras clave:** *claridad; precisión; flexibilidad; medible; viabilidad.*

Objetivos sistematizados
<p><b>Diseño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se definen los objetivos generales al inicio de la experiencia? ¿Introducimos objetivos intermedios que permitan adaptarnos a las vicisitudes que surjan? ¿Podemos (re)conocer logros modestos que ayuden a disminuir la frustración en el caso de no alcanzar los objetivos principales?</li> <li>• ¿Estos objetivos generales y específicos se formulan en términos de precisión? Es decir, ¿son claros? ¿Se adaptan a las circunstancias de la realidad municipal? ¿Podemos evaluarlos de forma cuantitativa o cualitativa?</li> <li>• ¿Se planifican las metodologías que se van a desarrollar con relación a los objetivos generales e intermedios que se persiguen?</li> </ul>
<p><b>Implementación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los objetivos generales o intermedios sirven para guiar la experiencia?</li> <li>• ¿Se van marcando hitos en el cumplimiento de los objetivos intermedios o generales?</li> <li>• ¿Se realiza una verificación de la adecuación de las metodologías y técnicas en la evolución del cumplimiento de los objetivos generales e intermedios?</li> <li>• ¿Se crean nuevos objetivos durante la experiencia? De ser así, ¿se justifica?</li> </ul>
<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los objetivos generales o intermedios fueron comprendidos por todas las personas participantes?</li> <li>• ¿Las metodologías y técnicas desplegadas han servido para cumplir los objetivos?</li> <li>• ¿Los objetivos sirvieron para guiar la experiencia en todas sus fases? ¿Su cumplimiento ha sido fácilmente evaluable?</li> </ul>

**Objetivos inclusivos****Diseño**

- ¿Los objetivos generales e intermedios se definen aplicando una perspectiva de género y una perspectiva interseccional? Es decir, ¿se tienen en cuenta los distintos puntos de partida de mujeres y hombres? ¿Y los (posibles) deseos y las necesidades de las personas y colectivos en su diversidad? ¿Se redactan desde la no discriminación y la no violencia?
- Para ello, ¿se aplica algún mecanismo que permita conocer la maraña de ejes que debemos tener en cuenta a la hora de definir los objetivos de la experiencia? Por ejemplo, ¿se crea un mapeo de actores para conocer aquellos colectivos con los que tenemos que contar? ¿Nos ponemos en contacto previamente con estos colectivos para definir los objetivos? ¿Creamos espacios participados para definir los objetivos?
- ¿Las personas que participan pueden impactar en la definición de objetivos (transformar, añadir) desde sus deseos, malestares o necesidades?
- ¿Se prevén posibles sesgos derivados de la experiencia y la mirada del equipo técnico? ¿Se introducen correctores?

**Implementación**

- ¿Los objetivos generales o intermedios contribuyen al fomento de la participación de personas y colectivos definidos?
- ¿Se encuentran deficiencias? De ser así, ¿se toman medidas al respecto?

**Resultados**

- ¿La definición de los objetivos contribuyó a fomentar la participación de personas y colectivos diversos, así como sus miradas y necesidades?

**Objetivos suficientes****Diseño**

- ¿Los objetivos generales o intermedios se plantean desde la realidad material? ¿Se evita crear falsas expectativas con proyectos grandilocuentes o elementos que no se pueden o quieren abordar?
- ¿Se tiene en cuenta el presupuesto con el que contamos a la hora de definir los objetivos?
- ¿Se recogen de forma realista los recursos de los que disponemos? ¿Se tiene en cuenta una posible sobrecarga de trabajo del equipo técnico encargado de la experiencia?
- ¿Se apuesta por un uso de recursos eficaz, eficiente y que tenga en cuenta un enfoque de decrecimiento y sostenibilidad? ¿Se crean estrategias transversales para sumar sinergias y recursos con otros servicios públicos o espacios comunitarios? Por ejemplo, bibliotecas, escuelas, centros autogestionados... ¿Se crean estrategias para un menor consumo de recursos, incluyendo la economía circular?
- ¿Se calendariza la experiencia con hitos ligados a los objetivos generales y específicos?

**Implementación**

- ¿Se va cumpliendo la planificación de recursos materiales y técnicos?
- ¿Se va cumpliendo el cronograma?
- ¿El personal técnico implicado puede desarrollar su labor de forma desahogada? ¿Se tienen en cuenta los tiempos de quienes participan?
- De no ser así, ¿se crean estrategias de corrección?

**Resultados**

- ¿La definición de los objetivos contribuyó a hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos? ¿Y a cuidar de las personas que participaron en algún momento de la experiencia?

**Objetivos corresponsables****Diseño**

- ¿Los objetivos generales o intermedios tienen en cuenta la creación y el diseño de espacios de toma de decisiones desde los principios de horizontalidad y corresponsabilidad?
- ¿Se prevé en los objetivos la inclusión de mecanismos de dinamización para garantizar los principios de horizontalidad y corresponsabilidad?
- ¿Se plantea cuáles de ellos se van a abordar de forma presencial y cuáles de forma virtual?

**Implementación**

- ¿Los objetivos generales o intermedios guían los temas tratados en los espacios de participación?

**Resultados**

- ¿La definición de los objetivos generales o intermedios contribuyó a una toma de decisiones horizontal y corresponsable?

**Objetivos transparentes****Diseño**

- ¿Los objetivos generales o intermedios recogen la necesidad de crear una estrategia de comunicación para garantizar la difusión de la información y la transferencia del conocimiento durante toda la experiencia?

**Implementación**

- ¿Las personas participantes conocen los objetivos que guían la experiencia?
- ¿Los objetivos sirven para impulsar la comunicación durante toda la experiencia?

**Resultados**

- ¿Los objetivos contribuyeron a una comunicación eficaz de toda la experiencia?
- ¿Los objetivos han servido para garantizar el conocimiento de lo generado y ocurrido durante la experiencia?

## 6.2. Las personas participantes

En nuestro viaje, los deseos, los malestares, las miradas y las necesidades de las personas viajeras son el centro y, por ello, debemos planificar todo nuestro camino desde y con ellas, buscando que su participación sea sistematizada y diversa y que se impliquen de forma activa en los recursos, los espacios o la comunicación.

**Palabras clave:** *inclusión; diversidad; interseccionalidad.*

### Participación sistematizada

#### Diseño

- ¿Se planifica el alcance de la experiencia?
- ¿Se define a qué personas o colectivos queremos llegar?

#### Implementación

- ¿Se va llegando a los hitos marcados en el alcance y los perfiles? De no ser así, ¿se introducen correctores?

#### Resultados

- ¿Cuántas personas participaron durante la experiencia?
- ¿Participó el número y los perfiles definidos en el diseño?
- ¿Se desbordan los objetivos y se llega a más personas o colectivos no previstos?

### Participación diversa

#### Diseño

- ¿Se plantea una convocatoria que posibilite llegar a diferentes perfiles de personas o colectivos para fomentar su implicación? ¿Introducimos estrategias para combinar lo presencial y lo virtual?
- ¿Desplegamos estrategias para llegar a las diversas personas o colectivos que tengan presencia en el municipio y cuya mirada sea fundamental en la experiencia? Por ejemplo, incentivar o premiar de alguna forma la participación.

#### Implementación

- ¿Recogemos los datos necesarios para realizar un seguimiento del número y los perfiles de las personas participantes? ¿Creamos estrategias específicas de esta recogida para espacios presenciales y virtuales?
- ¿Detectamos perfiles de personas o colectivos que están ausentes? En este caso, ¿se crean estrategias para sumar nuevas voces a la experiencia?
- ¿Logramos superar los sesgos de dominación ligados a las temáticas? Por ejemplo, contar con mujeres en temáticas masculinizadas (como urbanismo) o con hombres en temáticas feminizadas (como cuidados).

#### Resultados

- ¿Qué personas y colectivos participaron? ¿Contamos con miradas atravesadas por una maraña de ejes como capital cultural, clase social, edad, identidad de género, orientación sexual, origen, racialización, territorio, situación administrativa o cualquier otro que pueda ser relevante en la experiencia?

## Participación suficiente

### Diseño

- ¿Contamos con las competencias y los saberes de las personas y los colectivos como potenciales recursos? Por ejemplo, para traducir al árabe en un espacio de participación o el uso de un espacio comunitario que ya está en marcha.
- ¿Las personas que participan pueden redefinir los recursos? Por ejemplo, necesitar una asesoría técnica o contar con un espacio de cuidados.

### Implementación

- ¿Se utiliza el potencial de las personas que participan? ¿Se aprovechan los recursos que tienen los diferentes colectivos? ¿Sirve para que las personas y los colectivos se (re)conozcan y se pongan en red?
- ¿Se fomentan las competencias y los saberes de las personas participantes? Por ejemplo, con formación en competencias importantes para la experiencia.
- ¿Se adaptan los recursos a las personas que participan? Por ejemplo, eliminar o redefinir un recurso que no se utiliza.

### Resultados

- ¿Las personas que participan tienen la sensación de un uso de recursos suficiente? (principios de eficiencia, eficacia, decrecimiento y sostenibilidad).
- ¿Perciben que se ponen en valor sus capacidades?

## Participación corresponsable

### Diseño

- ¿Planteamos la posibilidad de que las personas que participan (re)diseñen las reglas de juego de los espacios de toma de decisiones desde su diversidad?

### Implementación

- ¿Las personas que participan (re)definen las reglas de juego para avanzar hacia un espacio más horizontal y corresponsable desde diferentes ejes? Por ejemplo, crear un espacio no mixto en torno a un eje como espacio seguro o abrirlo hacia colectivos que no se habían tenido en cuenta.
- ¿Las personas participantes se capacitan y comprometen con un espacio más horizontal y corresponsable? ¿Surgen reticencias? ¿Cómo se abordan?

### Resultados

- En el caso de que se haya rediseñado, ¿cómo impactó en la experiencia?
- ¿Cuál es la percepción de las personas participantes de su impacto en la creación de espacios horizontales y corresponsables?

**Participación transparente****Diseño**

- ¿Se tienen en cuenta a las personas y los colectivos participantes como agente altavoz de la experiencia, especialmente para llegar a quien está más ausente?
- ¿Las personas y los colectivos que participan pueden (re)diseñar la estrategia de comunicación?

**Implementación**

- ¿Se da una implicación activa de las personas participantes en la difusión y la transferencia de la experiencia? Por ejemplo, participando activamente en el canal anteriormente citado.

**Resultados**

- ¿Se modificó la estrategia de comunicación en contenidos, formatos o canales por parte de las personas participantes? ¿Cuál fue el impacto? ¿Se logra llegar a colectivos ausentes?
- ¿Cuál es la percepción de las personas participantes de su capacidad de influencia en la estrategia de comunicación? ¿Cómo la recibe el resto de la ciudadanía?
- ¿Contribuye a disminuir la desafección o desconfianza con las instituciones?

### 6.3. Los recursos

Debemos asegurarnos de introducir en la mochila todos aquellos elementos materiales y simbólicos que podamos necesitar durante el camino. Para ello, es fundamental planificar correctamente los recursos desde la diversidad, asegurando su eficiencia, corresponsabilidad y transparencia.

**Palabras clave:** *decrecimiento; eficiencia; eficacia; sostenibilidad.*

**Recursos sistematizados****Diseño**

- ¿Se adapta la planificación de la experiencia al presupuesto con el que contamos?
- ¿Contamos con un mapeo de los recursos de los que disponemos? ¿Prevedemos aquellos que necesitamos? A partir de aquí, ¿se planifican los recursos en clave de eficacia, eficiencia, decrecimiento y sostenibilidad? ¿Podemos decir que la estrategia es clara, precisa, medible y viable?

**Implementación**

- ¿Se va cumpliendo la planificación de recursos? En el caso de surgir imprevistos, ¿se crean estrategias?

**Resultados**

- ¿Se cumplió la planificación de los recursos? ¿Se puede mejorar en futuras experiencias?
- ¿Los recursos económicos invertidos han seguido lo planificado? ¿Se justifica en caso de no ser así?

### Recursos inclusivos

#### Diseño

- Teniendo en cuenta el perfil de las personas y los colectivos que se proyecta que participen, ¿se planifican los recursos respecto a sus necesidades desde una perspectiva interseccional?

#### Implementación

- ¿Se despliegan los recursos necesarios para las personas y los colectivos que participan? ¿Adaptamos las estrategias a necesidades no planificadas? ¿Creamos estrategias en el caso de no contar con los recursos suficientes?
- En el caso de que parte de la experiencia sea en línea, ¿se garantiza el acceso a todas las personas pensando tanto en los recursos materiales como en su manejo?

#### Resultados

- ¿Los recursos fueron suficientes? ¿Cuál es la percepción de quienes participan a lo largo de la experiencia?
- ¿La planificación de recursos afecta a la participación? Por ejemplo, perder a personas por el camino o sumar nuevas.

### Recursos suficientes

#### Diseño

- ¿Se crean estrategias para un uso de recursos eficaz y eficiente? Por ejemplo, sumar sinergias entre áreas u otras instituciones locales o supralocales; combinar recursos públicos y comunitarios; buscar estrategias para evitar el desperdicio de recursos...
- ¿Se piensa en clave de decrecimiento (reducir, reutilizar, reparar, reciclar) siempre que sea posible?
- ¿Se crean estrategias para cuidar de las personas que ponen en marcha o se implican en la experiencia?

#### Implementación

- ¿Se cumple la estrategia para el uso de recursos humanos, materiales y técnicos? Si se encuentran trabas, ¿se toman medidas?

#### Resultados

- ¿Se puede decir que ha habido un uso de recursos eficiente durante toda la experiencia? ¿Se ha cumplido el presupuesto inicial? ¿Se detectan potencialidades o necesidades de mejora para el futuro?
- ¿Las personas que participan en la puesta en marcha o el desarrollo de la experiencia, de una forma u otra, se sienten cuidadas y valoradas? ¿Se pueden obtener aprendizajes de mejora para el futuro para que las experiencias sean más sostenibles?

### Recursos corresponsables

#### Diseño

- ¿Planificamos los recursos humanos y materiales necesarios para crear un espacio horizontal? ¿Y con los tiempos suficientes para dejar lugar al diálogo y la reflexión colectiva?
- ¿Tenemos en cuenta esta planificación dependiendo de si son espacios presenciales o virtuales?

#### Implementación

- ¿Se cuenta con recursos para dinamizar los espacios (acompañamiento técnico, recursos del área o capacitación a las personas y colectivos)?
- ¿Los encuentros se realizan en espacios donde se facilita el diálogo y la reflexión colectiva? Por ejemplo, se pueden mover las mesas y las sillas, se cuenta con papelógrafos, pizarras u otros materiales para la dinamización.
- Si se detectan necesidades durante la experiencia, ¿se crean estrategias?

#### Resultados

- ¿Los recursos humanos y materiales utilizados fueron suficientes? ¿Cuál es la percepción del equipo dinamizador y de las personas participantes?
- ¿Los tiempos fueron suficientes para garantizar el diálogo y una toma de decisiones lo más horizontal posible (por ejemplo, consenso)?

### Recursos transparentes

#### Diseño

- ¿Se difunde la planificación del uso de recursos humanos, materiales y temporales entre los diferentes actores que conforman la experiencia o la población en general?

#### Implementación

- Durante la experiencia, ¿se da una transparencia total del uso de los recursos?

#### Resultados

- ¿Los diferentes agentes implicados fueron conscientes de la cantidad y del tipo de recursos movilizadas? ¿Conocen si su uso fue eficaz y eficiente, bajo el principio de decrecimiento y sostenibilidad? ¿Cuál es su percepción?

## 6.4. Espacios de toma de decisiones

Los espacios de toma de decisiones, en cuanto a que son nuestro campamento, deben ser lugares cómodos, horizontales y libres de violencias para todas las personas que los transiten. Para conseguirlo, han de ser sistematizados, diversos, suficientes, responsables y transparentes.

**Palabras clave:** *consenso; diálogo; horizontalidad; legitimidad de voces; no violencias.*

### Espacios sistematizados

#### Diseño

- ¿Se configuran los espacios desde expectativas realistas, teniendo en cuenta los límites de la experiencia (evitando crear falsas expectativas o temáticas vagas)?
- ¿Hay un compromiso explícito por parte del ayuntamiento de introducir los acuerdos obtenidos en la toma de decisiones?
- ¿Se planea desde el inicio dónde se realizarán los encuentros (ubicación) y bajo qué formato (presencial, en línea, híbrido)?
- ¿Se planea desde el inicio el uso de técnicas de recogida de información? ¿Se diseñan pensando en la diversidad de las personas que se prevén?
- ¿Existe una planificación de las metodologías de dinamización que se desplegarán con relación a los objetivos?

#### Implementación

- ¿Los espacios de toma de decisiones giran en torno a los objetivos de la experiencia?
- ¿Las técnicas de dinamización utilizadas son las adecuadas? De no ser así, ¿se introducen estrategias de corrección?
- ¿Los temas tratados son relevantes para el municipio, su entorno y quien lo habita?
- ¿Se recogen las diferentes reflexiones obtenidas durante la experiencia?

#### Resultados

- ¿Los espacios de toma de decisiones abordaron los objetivos?
- ¿El ayuntamiento respetó y aplicó los acuerdos obtenidos durante la experiencia?
- ¿Las metodologías y técnicas de dinamización desplegadas han servido para cumplir los objetivos planteados?
- A largo plazo, ¿se desactivan las desconfianzas y frustraciones presentes en la población a la hora de participar?

## Espacios diversos

### Diseño

- ¿Se tiene en cuenta la perspectiva de género para atender a las diferencias en el acceso y uso de espacios de participación entre mujeres y hombres?
- ¿Se planifican técnicas y estrategias para que los espacios de toma de decisiones garanticen:
  - la comodidad para todas las personas y los colectivos? Por ejemplo, contar con protocolos de bienvenida o crear espacios no mixtos (con relación a diferentes ejes: mujeres, personas mayores, racializadas...) en momentos puntuales.
  - la legitimidad de voces teniendo en cuenta la maraña de ejes de las personas que se presupone que van a participar? Por ejemplo, dinamizando los espacios.
  - las no violencias físicas o simbólicas para todas las personas o los colectivos evitando sesgos o violencias capacitistas, clasistas, homófobas, machistas, racistas, tránsfobas...? Por ejemplo, contar con protocolos antiviolencias.
- ¿Tenemos en cuenta cómo pueden condicionar los diferentes ejes de dominación la toma de decisiones? ¿Se introducen las técnicas necesarias? Veamos algún ejemplo para la reflexión:
  - **Diversidad funcional:** ¿garantizamos que los espacios de toma de decisiones no tienen barreras? Por ejemplo, ¿los espacios están adaptados para que una persona en silla de ruedas pueda moverse libremente y participar en igualdad de condiciones? ¿Contamos con intérpretes de lenguas de signos? ¿Los materiales a lo largo de la experiencia se redactan en lenguaje claro o en braille? ¿Podemos adaptarnos a otras necesidades que puedan surgir de personas con funcionalidad no normativa?
  - **Edad:** ¿cómo condiciona el hecho de ser joven a la legitimidad de voces? ¿Y la energía de ser mayor? ¿Cuál es la relación con la tecnología? ¿Se atiende a la brecha digital entre las personas mayores y entre otros colectivos? ¿Cómo se atraviesan las responsabilidades productivas y reproductivas?
  - **Etnia y origen:** ¿se pueden introducir elementos culturales que favorezcan el encuentro y el mestizaje?
  - **Identidad y expresión de género:** ¿se pregunta y se respeta el uso de pronombres?, ¿se utiliza el nombre que la persona explicita? Por ejemplo, utilizar los pronombres con los que las personas trans, *queer* o no binarias se sienten más cómodas (el, ella o elle) o no utilizar el necrónimo (nombre que se asigna al nacer anterior a asumir su identidad de género).
  - **Idioma:** ¿podemos introducir mecanismos para que participen las personas que no conozcan los idiomas cooficiales con presencia en el municipio?
  - **Responsabilidades de cuidados:** ¿tenemos en cuenta cómo pueden condicionar las responsabilidades de cuidados los espacios de toma de decisiones? Por ejemplo, ¿pensamos en calendarizar la experiencia no solo teniendo en cuenta los ritmos productivos sino las necesidades de cuidados?
  - **Situación administrativa:** ¿tenemos en cuenta que la ciudadanía excluye a ciertos colectivos (menores, algunas personas con discapacidad intelectual o en situación irregular)? ¿Introducimos mecanismos para tener en cuenta sus miradas cuando las normativas (supra)locales no las contemplan? ¿Garantizamos que todos los espacios sean cómodos para las personas en situación irregular?
  - **Territorio:** ¿procuramos organizar la experiencia en diferentes lugares para facilitar la asistencia de personas que no viven en el centro o que provienen de zonas rurales? De no ser así, ¿garantizamos que exista algún transporte público gratuito? ¿Tenemos en cuenta los ritmos de lo rural y no solo de lo urbano?
  - **Otros:** sin olvidar cualquier otro eje que pueda ser relevante, así como las diferentes marañas de ejes que pueden condicionar la forma de habitar la experiencia en los contextos de cada municipio.

**Implementación**

- ¿Se despliegan las metodologías, las técnicas y las estrategias para garantizar la comodidad, la legitimidad de voces y la no violencia a todas las personas y colectivos? De ser insuficientes o ineficientes, ¿creamos otras nuevas?
- ¿Se atienden las ausencias que se pueden estar produciendo en los espacios? Por ejemplo, personas mayores en los espacios en línea.

**Resultados**

- Quienes forman parte de este espacio (tanto las personas participantes como las facilitadoras), ¿lo consideran cuidado? ¿Se detectan necesidades significativas por algún eje o alguna maraña de ejes que tengamos que mejorar en el futuro?
- ¿La experiencia ha servido para reducir desigualdades? Por ejemplo, ruptura con la presencia sesgada por género según la temática; capacitación de personas mayores y personas no familiarizadas con las nuevas tecnologías para reducir la brecha digital, etc.
- A largo plazo, ¿se detecta un mayor índice de heterogeneidad en la participación? ¿Qué colectivos siguen infrarrepresentados?

**Espacios suficientes****Diseño**

- ¿Se planifican los recursos humanos, materiales y temporales necesarios para una buena gestión de los espacios de toma de decisiones? ¿Se tiene en cuenta un uso eficiente y eficaz bajo el principio de decrecimiento y sostenibilidad?
- ¿Se tiene en cuenta qué recursos son necesarios tanto para los espacios presenciales como para los virtuales?

**Implementación**

- ¿Se va cumpliendo la planificación de recursos respecto a los hitos marcados? De no ser así, ¿se justifica?
- ¿Se potencian los recursos humanos en el espacio? Por ejemplo, a través de la formación en dinamización.
- ¿Se aprovechan las trayectorias y los saberes de las personas? Por ejemplo, la veteranía de personas mayores en ámbitos comunitarios o las prácticas participativas de personas de otros territorios.
- ¿Los espacios de toma de decisiones van cumpliendo el cronograma? ¿Logramos que fórmulas como el consenso tengan sus tiempos sin ralentizar la experiencia y cumpliendo el calendario?

**Resultados**

- ¿Se hizo un uso eficiente de los recursos en los espacios de toma de decisiones?
- ¿Hay una toma de conciencia de un uso de recursos en clave de decrecimiento y sostenibilidad de forma paralela a la implicación en los espacios?

## Espacios corresponsables

### Diseño

- ¿Se planifican los espacios de toma de decisiones para garantizar la horizontalidad del espacio?
- ¿Se crean estrategias de diálogo, escucha activa y resolución de conflictos? ¿Y de reparto de roles y tareas entre las personas participantes? ¿Se planifican las técnicas? ¿Se tiene en cuenta la horizontalidad de saberes? Por ejemplo, valorando el conocimiento técnico y también el experiencial.
- ¿Se van a crear espacios híbridos? ¿Se piensa sobre las dificultades y oportunidades que pueden surgir para crear una estrategia?

### Implementación

- ¿Se introduce el consenso como método de toma de decisiones siempre que sea posible?
- ¿Se evita la reacción «no en mi patio trasero», es decir, que personas o colectivos defiendan solo sus intereses sin pensar en las externalidades y consecuencias que puedan afectar a otras?
- ¿Se evita que personas o colectivos se enroquen en posiciones que terminen en frustraciones en el caso de que no salga elegida su opción deseada? ¿Se fomenta la empatía para comprender los malestares, los deseos y las necesidades de otras personas o colectivos? Por ejemplo, en las votaciones de proyectos dar a conocer propuestas y las consecuencias que va a tener en los distintos sectores desde sus diferentes vulnerabilidades...
- ¿Se dinamizan los espacios en clave de diálogo, escucha activa y resolución de conflictos? ¿Se crean espacios seguros que garanticen la presencia y legitimidad de todas las voces? ¿Se crean estrategias para fomentar vínculos en los espacios virtuales?
- ¿Se introducen mecanismos de corresponsabilidad? Por ejemplo, la rotación de roles y tareas entre personas participantes, especialmente teniendo en cuenta una perspectiva feminista que desactive la división sexual del trabajo.
- ¿Se garantiza que todas las formas de intervenir tienen cabida y son escuchadas? Por ejemplo, maneras de hablar más emotivas o nerviosas.
- ¿Se introducen mecanismos de dinamización específicos para los espacios virtuales?

### Resultados

- ¿Las personas (quienes dinamizan y participan) valoran estos espacios como cómodos para participar? ¿Cómo valoran los espacios presenciales y los virtuales? ¿Se sintieron escuchadas y legitimadas? ¿Detectaron y recogieron necesidades de mejora?
- ¿Se logró un reparto equitativo de roles y tareas entre hombres y mujeres? ¿Se detectan otros ejes de identidad en los que se den desequilibrios?
- A largo plazo, ¿se avanzó en espacios de toma de decisiones corresponsables en clave de consenso, diálogo, equidad y horizontalidad?

---

## **Espacios transparentes**

---

### **Diseño**

- ¿Se proyecta una estrategia de comunicación para garantizar la difusión de las reflexiones creadas en los espacios de toma de decisiones a lo largo de la experiencia? ¿Se tiene en cuenta la dimensión interna (hacia dentro) y externa (hacia la población)?

### **Implementación**

- ¿Se cumple la estrategia interna y externa de comunicación? En el caso de encontrar fallos, ¿se corrigen?
- ¿Se recogen y difunden las actas? ¿Se crean devoluciones periódicas?

### **Resultados**

- ¿Se creó una devolución final? ¿Se hizo participada?
  - ¿Cómo perciben la comunicación los agentes que participan en la toma de decisiones?
  - ¿La población general conoce las reflexiones y los consensos que se toman en el espacio de toma de decisiones? ¿A qué parte de la población no se llega?
-

## 6.5. La comunicación

En cuanto a nuestro cuaderno de viaje colectivo debe recoger, difundir y transferir la experiencia garantizando la transparencia de esta. Esta tarea se puede plantear hacia adentro (entre las personas implicadas) o hacia afuera (compartiéndola con la ciudadanía en general y con otras instituciones).

**Palabras clave:** *difusión; divulgación; información; transferencia; transparencia.*

### Comunicación sistematizada

#### Diseño

- ¿Se planifica una estrategia de comunicación clara, precisa y viable de acuerdo con los objetivos planeados en la experiencia? ¿Se crea un plan interno para identificar el flujo de información entre las personas participantes? ¿Y uno externo para saber cómo se va a comunicar más allá?

#### Implementación

- ¿La estrategia de comunicación se va cumpliendo durante toda la experiencia? ¿Se tiene en cuenta a quién no se está llegando (para poder corregir esto)?
- ¿Se desarrollan estrategias de comunicación intermedias para mantener el interés si se dilata en el tiempo la experiencia?

#### Resultados

- ¿Se cumplieron las estrategias de comunicación tanto desde el punto de vista interno como externo?
- ¿Cómo la perciben los agentes que participan en la experiencia? ¿Y el resto de la población?
- ¿Cuál es el grado de difusión?

### Comunicación diversa

#### Diseño

- ¿El plan de comunicación se diseña para llegar a las diferentes personas y colectivos, teniendo en cuenta contenidos, canales y formatos?
- ¿El plan de comunicación se diseña para sortear las barreras que puedan experimentar las personas (cognitiva, cultural, lingüística, sensorial...) para esta comprensión?
- ¿Se planifica una estrategia para llegar a los colectivos habitualmente ausentes? Por ejemplo, puerta a puerta.
- ¿Se plantea la posibilidad de que las personas que participen (re)diseñen el plan de comunicación según sus necesidades?
- ¿Se tiene en cuenta la existencia de la brecha digital (por ejemplo, en personas mayores) cuando se usan las nuevas tecnologías?

**Implementación**

- ¿Se sigue el plan de comunicación inclusivo? ¿Se adapta si se encuentran deficiencias?
- ¿La información de toda la experiencia (incluyendo actas y demás devoluciones) se crea para llegar a todas las personas, los diferentes conocimientos y tiempos?
- ¿La información se divulga desde el uso de imágenes y lenguaje inclusivo y no violento desde una perspectiva interseccional? Por ejemplo, evitar el uso del masculino genérico o de imágenes que siempre reproduzcan un perfil hegemónico (persona blanca, cis, joven, atractiva, con funcionalidad normativa...).

**Resultados**

- ¿Se siguió el plan de comunicación inclusivo en toda la experiencia?
- ¿La comunicación sirve para llegar a colectivos habitualmente ausentes?
- ¿Cuál es la percepción de los agentes participantes? ¿Y la de aquellas personas y aquellos colectivos que se encuentran en una situación minoritaria o de mayor vulnerabilidad? Por ejemplo, personas racializadas en un entorno blanco.

**Comunicación suficiente****Diseño**

- ¿Contamos con un mapeo previo de los recursos públicos, privados o comunitarios de los que disponemos para la comunicación? Por ejemplo, la revista municipal, plataformas digitales, web, radios libres...
- ¿Se planifica una estrategia de comunicación para asegurar un uso eficaz y eficiente bajo el principio de decrecimiento y sostenibilidad de los recursos?

**Implementación**

- ¿La estrategia de comunicación se adapta a los recursos?
- Durante la experiencia, ¿se detectan otros canales que pueden aprovecharse y que no se habían contemplado? ¿Se crean estrategias para incorporarlos?

**Resultados**

- ¿Se cumplió la estrategia de comunicación sobre la base de un buen uso de los recursos? ¿Se detecta un abuso de recursos? Por ejemplo, utilizar papel cuando no es necesario o replicar espacios que no aportan nada.
- ¿Se garantizó el cuidado de las personas que participan en la estrategia de comunicación? ¿Cuál es su percepción? Por ejemplo, en el caso de exponer a las personas participantes en plataformas digitales, ¿se garantiza su privacidad o se evitan violencias?

## Comunicación corresponsable

### Diseño

- ¿Se diseña una estrategia de comunicación basada en la horizontalidad y la corresponsabilidad?
  - ¿Se introducen mecanismos como la portavocía rotativa?
  - ¿Se impulsan modelos de comunicación que superen el modelo masculino hegemónico?
  - ¿Se cuenta con referentes diversos que expongan diferentes tipos de saberes?
  - ¿Se apuesta por la escucha activa, el diálogo y la no violencia? Por ejemplo, priorizar términos como *compartir* o *empatizar* a otros como *ganar* o *debatir*.
  - ¿Se parte de la complejidad del contenido, rehuyendo las prácticas simplificadoras o confrontadoras? Por ejemplo, noticias falsas o el uso de ciberzuelo u otras estrategias de *marketing viral*.
- ¿Se hace uso de distintos canales y formatos pensando en los diferentes intereses y necesidades de la población? Por ejemplo, no considerar menos válidas plataformas digitales habitadas por gente joven que medios de comunicación tradicionales.

### Implementación

- ¿Se van cumpliendo hitos de la estrategia de comunicación basada en la corresponsabilidad y la horizontalidad? De ser necesario, ¿se planifican alternativas para corregir errores?

### Resultados

- ¿Se cumplió la estrategia de comunicación horizontal en contenidos, canales y formatos?
- ¿Cuál es la percepción de los agentes implicados y de la población general?

## Comunicación transparente

### Diseño

- ¿Se crea un plan de comunicación interno (de cara a la experiencia) y externo (de cara a la población general) para guiar la experiencia? ¿Se tiene en cuenta que contribuya a la difusión, la divulgación, la transferencia y la transparencia de la experiencia?

### Implementación

- ¿Se cumple el plan de comunicación? ¿Se crean estrategias si surgen imprevistos?

### Resultados

- ¿Se cumplió el plan de comunicación difundiendo y divulgando las reflexiones y los aprendizajes? ¿Se calcula a qué número de población se ha llegado y a qué colectivos?
- ¿Contribuye a una mayor transparencia de la institución local y de la participación?
- ¿Se realiza un esfuerzo por la transferencia de conocimiento con otras administraciones o entidades?



## 7. Los indicadores del camino

Hasta el momento hemos definido aquellos elementos fundamentales en nuestra aventura participativa: los objetivos (el mapa), las personas participantes (trotamundos), los recursos (la mochila), los espacios de toma de decisiones (el campamento) y la comunicación (el cuaderno de viaje colectivo). Con ello y con nuestra particular brújula de la interseccionalidad ya podemos emprender una aventura en la que debemos tener muy presentes cinco criterios de calidad: la sistematización, la diversidad, la suficiencia, la corresponsabilidad y la transparencia.

Toda esta preparación es necesaria pero no suficiente. A lo largo de nuestra senda, no podemos perder la pista a las señales que nos marcan el camino y que, en nuestro caso, serán los indicadores que definimos al inicio de la experiencia, especificando qué y cómo queremos (y podemos) medir.

Es decir, para evaluar necesitamos delimitar aquellos indicadores que utilizaremos para medir la calidad de las cinco dimensiones. Esto es algo que se debe especificar *ad hoc* en cada experiencia teniendo en cuenta tanto las peculiaridades como aquellos elementos replicables que queramos comparar con otros proyectos (del pasado, coetáneos o del futuro).

Asimismo, este ejercicio debe hacerse siendo conscientes de los recursos humanos, materiales y temporales de los que disponemos. Y, para ello, es necesario que vinculemos cada uno de estos indicadores con la técnica de recogida de datos que vayamos a aplicar. Esto es fundamental pues la definición de indicadores y técnicas puede hacer que la evaluación fluya con la experiencia y sea un proceso de aprendizaje o, por el contrario, se convierta en algo tedioso, que nos desborde y entierre en unos datos inabarcables. O incluso todo lo contrario, que no contemos con los datos necesarios para el análisis. Por ello, cuidar esta definición en clave de pragmatismo y viabilidad es una tarea imprescindible teniendo en cuenta que siempre es mejor una evaluación modesta y viable que no un laberinto en el que nos perdamos.

### 7.1. Los indicadores

Un indicador es una señal, un punto de referencia, un elemento que explora las características de un hecho (un objetivo, un resultado). Se trata de una herramienta que permite detenerse en un contexto y momento determinados, así como medir los cambios en el tiempo y el espacio. Y lo hace a través de información que puede ser cualitativa (percepciones subjetivas de los diferentes actores, habitualmente por medio de escalas y grados) o cuantitativa (contabilizar a través de valores numéricos y estadísticos).

## ¿Para qué sirven?

Los indicadores sirven para explorar un aspecto determinado y, con ello, pueden ser útiles para:

- ▶ **Describir:** conocer la situación de partida o la evolución en un contexto específico.
- ▶ **Planificar:** concretar unos objetivos y unas metas.
- ▶ **Evaluar y realizar un seguimiento:** conocer si los resultados y objetivos fueron alcanzados.

En nuestro caso, buscamos conocer la calidad de una experiencia participativa, mostrando cuál es la situación en un momento determinado y señalando los cambios ligados a las dimensiones y los criterios anteriormente especificados.

## ¿Cuántos indicadores son necesarios?

Cada indicador explora una parte del todo, así que, para tener una fotografía más precisa, es recomendable utilizar varios y dar forma a un sistema de indicadores. No es posible decir un número exacto, pero, a más cantidad de indicadores, más amplio será el marco y más nitidez tendrá la foto. Sin embargo, no podemos olvidar que también se aumenta la complejidad del proceso de diseño, recogida y análisis de datos, por lo que es preferible un número reducido y manejable —adaptado a nuestros conocimientos, tiempos y recursos— que amplio e ingobernable.

## ¿Qué características debe tener?

Un indicador debe cumplir unos requisitos y ser:

- ▶ **Adaptado:** pensado para los objetivos generales, específicos y los resultados. Hay que tener siempre en cuenta la cualidad (¿qué?), la cantidad (¿cuánto?), el universo (¿quién?), el tiempo (¿cuándo?) y el espacio (¿dónde?).
- ▶ **Independiente:** funcionar de forma autónoma y no repetirse.
- ▶ **Localizable:** delimitar previamente el espacio y el tiempo de intervención.
- ▶ **Mesurable:** ser preciso y que responda realmente a lo que pretende determinar.
- ▶ **Realista:** debe ser alcanzable y factible. Es decir, evitar indicadores en exceso o muy complicados que dificulten la obtención de información o su sistematización. No podemos olvidar que es necesario tener en cuenta de antemano los recursos humanos y técnicos, así como los tiempos para alcanzarlos o evaluarlos y la información disponible.

- ▶ **Relevante:** es importante que sean específicos, se limiten y se centren en lo más significativo de la política pública.
- ▶ **Verificable:** debe reflejar la realidad a través de métodos de recogida de información suficientes y fuentes de información rigurosas.

### ¿Qué funciones tiene?

Nos encontramos con diferentes tipos de indicadores según sus funciones en relación con el momento que quieren medir:

- ▶ **Indicadores de proceso** que miden cómo se está desarrollando o se desarrolló la experiencia a través de cambios inmediatos.
- ▶ **Indicadores de producto** que miden si las actividades marcadas como bienes y servicios se realizan o no.
- ▶ **Indicadores de resultado** que miden los cambios y las transformaciones al finalizar la experiencia.
- ▶ **Indicadores de impacto** que miden los procesos de transformación ligados a la experiencia tras un periodo de tiempo.

### ¿Cómo crear un indicador?

Cada experiencia necesitará de indicadores propios que reflejen las particularidades de la experiencia en relación con las cinco dimensiones y los criterios definidos. Para crearlos, proponemos una serie de aspectos para tener en cuenta:

- ▶ Intención que defina un aspecto de la experiencia.
- ▶ Pensando en esta intención, ¿qué dimensión y qué criterio se movilizan?
- ▶ ¿Qué acción o acciones se definen e implementan en este sentido?
- ▶ ¿Qué necesitamos conocer para medir la calidad? Por ejemplo, ¿a quién va dirigida?, ¿qué se moviliza?, ¿dónde? y ¿cuándo?

Con todo ello, podemos formular el indicador.

**Ficha para crear un indicador**

Intención:
Dimensión:
Acción:
Preguntas clave:
Indicador:

A partir de aquí, para conocer si un determinado indicador es adecuado para nuestra experiencia, dejamos unas reflexiones que pueden orientar el diseño de la evaluación. Así pues, nos preguntamos:

- ▶ ¿Cumple todas las características fundamentales? ¿Es adaptado, independiente, localizable, medible, realista, relevante y verificable?
- ▶ ¿En qué momento de la experiencia lo vamos a aplicar: en el diseño, la implementación, los resultados o tiempo después?
- ▶ ¿Es un indicador de proceso, de producto, de resultado o de impacto?
- ▶ ¿Es un indicador específico para esta experiencia o también sirve para compararlo con otras en el espacio o el tiempo?
- ▶ ¿Es cualitativo o cuantitativo?
- ▶ ¿Qué técnicas necesitamos movilizar para analizarlo?
- ▶ ¿Qué recursos humanos, materiales, técnicos y temporales necesitaríamos?
- ▶ En definitiva, ¿qué nivel podríamos decir que tiene este indicador de dificultad, viabilidad e importancia para evaluar la calidad de nuestra experiencia?

**Ficha de chequeo de indicadores**

Indicador:						
El indicador cumple con las siguientes características:						
<input type="checkbox"/> Adaptado <input type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/> Localizable <input type="checkbox"/> Medible <input type="checkbox"/> Realista <input type="checkbox"/> Relevante <input type="checkbox"/> Verificable						
Momento		Técnicas	Otras cuestiones (de 1 a 4)			
<input type="checkbox"/> Diseño			1	2	3	4
<input type="checkbox"/> Implementación			Facilidad (1 poca, 4 mucha facilidad)			
<input type="checkbox"/> Resultados						
<input type="checkbox"/> Tiempo después		Recursos	Viabilidad (1 poca, 4 muy viable)			
Replicabilidad	Medición					
<input type="checkbox"/> Específico	<input type="checkbox"/> Cuantitativo		Importancia (1 poca, 4 mucha)			
<input type="checkbox"/> Comparable	<input type="checkbox"/> Cualitativo					

**7.2. Un ejemplo de aplicación**

Para ver cómo funcionan estas tablas en la práctica, se incorpora un ejemplo que pueda servir de referencia.

**Ficha para crear un indicador**

Intención:	Formular objetivos claros.
Dimensión:	Objetivos/sistematización.
Acción:	Redacción concreta y sencilla.
Preguntas clave:	¿Se corresponden con lo que queremos afrontar realmente?
Indicador:	Percepción de claridad en la formulación de los objetivos generales y específicos. Grado de comprensión de los distintos agentes participantes cuando iniciamos/finalizamos la experiencia.

Este ejemplo se trata de una elección que se ha realizado a partir de la exposición de la intención. Es probable que se presenten varias opciones de acción y, con ello, de preguntas clave, que serán válidas en la medida en que sean coherentes con lo que se plantea y lo más específicas posible. Del mismo modo, se recoge una muestra de dos indicadores distintos con los que se puede medir este aspecto. Vayamos a la validación de uno de ellos:

**Ficha de chequeo de indicadores**

Indicador: Percepción de claridad en la formulación de los objetivos generales

El indicador cumple con las siguientes características:

 Adaptado  Independiente  Localizable  Medible  Realista  Relevante  Verificable

Momento		Técnicas	Otras cuestiones (de 1 a 4)			
<input checked="" type="checkbox"/> Diseño	<input type="checkbox"/> Proceso	Análisis de contenido	1	2	3	4
<input type="checkbox"/> Implementación	<input type="checkbox"/> Producto		Facilidad (1 poca, 4 mucha facilidad)			
<input checked="" type="checkbox"/> Resultados	<input type="checkbox"/> Resultado					<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Tiempo después	<input type="checkbox"/> Impacto	Recursos	Viabilidad (1 poca, 4 muy viable)			
Replicabilidad	Medición	Redacción del objetivo				<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Específico	<input type="checkbox"/> Cuantitativo		Importancia (1 poca, 4 mucha)			
<input type="checkbox"/> Comparable	<input checked="" type="checkbox"/> Cualitativo					<input checked="" type="checkbox"/>

A través de esta ficha podemos contrastar si nuestros indicadores están bien formulados y si son viables y coherentes con el planteamiento que queremos. A continuación, teniendo en cuenta las distintas etapas de la aventura, recogemos algunos ejemplos de indicadores según su dimensión.

**Ejemplos de indicadores para la dimensión objetivos****Arranque: para evaluar el diseño de los objetivos**

Sistematización	Existencia de objetivos generales y objetivos intermedios.
	Índice de claridad de la formulación de los objetivos.
	Incorporación de indicadores de seguimiento y evaluación para medir la consecución de los objetivos.
	Definición de las técnicas para aplicar a lo largo de la experiencia de cara a la consecución de los objetivos.
Diversidad	Introducción de un enfoque interseccional en los objetivos.
Suficiencia	Existencia de un cronograma para alcanzar los objetivos generales e intermedios.
	Existencia de una planificación de recursos en relación con los objetivos generales e intermedios.
Corresponsabilidad	Inclusión de sugerencias de mejora en la definición de los objetivos por los actores implicados en la experiencia.
Transparencia	Coherencia de la estrategia de comunicación con los objetivos generales o intermedios.

**Camino: para evaluar la implementación de los objetivos**

<b>Sistematización</b>	Grado de cumplimiento de los objetivos intermedios y generales según la calendarización. Justificación de cambios en los objetivos durante la experiencia.
<b>Diversidad</b>	Grado de conocimiento de los objetivos entre las personas participantes en la experiencia.
<b>Suficiencia</b>	Dotación de materiales y personas suficientes para la consecución de los objetivos.
<b>Corresponsabilidad</b>	Grado de coherencia de los temas abordados en la experiencia y los objetivos definidos.
<b>Transparencia</b>	Publicación de información clara y accesible sobre la consecución de los objetivos.

**Meta: para evaluar los resultados de los objetivos**

<b>Sistematización</b>	Número de actividades realizadas en el marco de los objetivos. Grado de cumplimiento de los objetivos generales e intermedios.
<b>Diversidad</b>	Percepción de satisfacción de las personas participantes o de la ciudadanía en general respecto a la consecución de los objetivos desde un enfoque interseccional. Percepción de frustración de las personas participantes respecto a la no consecución de los objetivos desde un enfoque interseccional.
<b>Suficiencia</b>	Percepción de consecución de los objetivos intermedios y generales según tiempos y fases.
<b>Corresponsabilidad</b>	Influencia de los espacios de toma de decisiones en la consecución de los objetivos.
<b>Transparencia</b>	Percepción de conocimiento de los objetivos de la experiencia por parte de la ciudadanía en general.

**Huella: para (re)pensar el impacto de los objetivos**

- Impacto en el conocimiento de la materia abordada en los objetivos entre las personas participantes o la ciudadanía en general.
- Impacto en la actitud o el comportamiento respecto a los temas abordados en los objetivos entre las personas participantes o la ciudadanía en general.
- Impacto en la comunidad y su entorno respecto a los temas abordados en los objetivos.
- Grado de confianza en la institución municipal.

**Ejemplos de indicadores para la dimensión personas participantes**

<b>Arranque: para evaluar el diseño sobre las personas participantes</b>	
<b>Sistematización</b>	Existencia de definición de número y perfil de las personas y los colectivos que queremos alcanzar en la experiencia.  Existencia de definición de mecanismos para el registro de la participación de personas y colectivos desagregados por los ejes de identidad planificados (cuestionarios, fichas...).
<b>Diversidad</b>	Número y tipo de agentes que participan en el diseño de la experiencia.
<b>Suficiencia</b>	Índice de valorización de las competencias de las personas participantes.
<b>Corresponsabilidad</b>	Número de actores que contribuyen en el (re)diseño de las reglas de juego.
<b>Transparencia</b>	Número de actores que contribuyen en el (re)diseño de la estrategia de comunicación.
<b>Camino: para evaluar la implementación sobre las personas participantes</b>	
<b>Sistematización</b>	Grado de continuidad del registro de datos sobre las personas participantes desde una perspectiva interseccional (volumen, alineamiento, número y tipo de ejes...).
<b>Diversidad</b>	Porcentaje de participantes en la experiencia que provienen de colectivos planificados en los objetivos.
<b>Suficiencia</b>	Incorporación de cuestionarios sobre necesidades desde una perspectiva interseccional (espacios de cuidados, intérpretes...).
<b>Corresponsabilidad</b>	Grado de integración de aportaciones de los diferentes agentes en la experiencia.
<b>Transparencia</b>	Número de personas implicadas y grado de implicación en la comunicación de la experiencia.
<b>Meta: para evaluar los resultados sobre las personas participantes</b>	
<b>Sistematización</b>	Número de personas participantes durante la experiencia (en línea y presencial).  Grado de cumplimiento del alcance de las personas participantes en número y heterogeneidad.
<b>Diversidad</b>	Índice de diversidad de las personas participantes según los ejes de identidad definidos.  Índice de participación de personas o colectivos considerados de los márgenes.  Percepción de incidencia de los agentes que participan en el diseño y la implementación de la experiencia teniendo en cuenta una perspectiva interseccional.

<b>Suficiencia</b>	Percepción de las personas participantes de un uso de recursos suficiente (principios de eficiencia, eficacia, decrecimiento y sostenibilidad) durante la experiencia.
	Percepción de las personas participantes de la sensación de reconocimiento de sus competencias durante la experiencia.
<b>Corresponsabilidad</b>	Grado de integración de aportaciones de los diferentes agentes en la experiencia.
	Percepción de las personas participantes de la incidencia en la creación de los espacios de toma de decisiones corresponsables.
<b>Transparencia</b>	Percepción de las personas participantes de la capacidad de influencia en la estrategia de comunicación.

### Huella: para (re)pensar el impacto sobre las personas participantes

- Incremento de la confianza y la capacidad de influencia en las instituciones de las personas participantes en la experiencia teniendo en cuenta una perspectiva interseccional.
- Incremento de la colaboración entre actores que participan más allá de la experiencia (generación de redes).
- Incremento de la colaboración entre personas o colectivos diversos tras la experiencia.
- Incremento de la incidencia de las presencias y voces de las personas o colectivos considerados de los márgenes en el ámbito de actuación tras la experiencia.

### Ejemplos de indicadores para la dimensión recursos

#### Arranque: para evaluar el diseño de los recursos

<b>Sistematización</b>	Existencia o puesta en marcha de un mapeo de recursos de los que disponemos (tipo de recursos, cantidad, localización...).
	Existencia de una planificación de recursos por tipo de espacio (virtual, presencial, híbrido).
	Introducción de indicadores de seguimiento y evaluación para medir la sostenibilidad de la experiencia.
<b>Diversidad</b>	Grado de implicación de las personas en la definición de recursos desde una perspectiva interseccional.
	Creación de una estrategia de planificación de recursos (relación de recursos que disponemos con los que necesitamos para la experiencia) desde una perspectiva interseccional.
<b>Suficiencia</b>	Creación de una estrategia de planificación de recursos en clave de decrecimiento (reducir, reutilizar, reparar, reciclar).

Corresponsabilidad	Definición de los tiempos necesarios para promover espacios horizontales.
	Existencia de una planificación de recursos para crear espacios horizontales.
Transparencia	Existencia de una planificación para difundir entre las personas participantes los recursos existentes.

#### Camino: para evaluar la implementación sobre los recursos

Sistematización	Porcentaje de cumplimiento de los recursos planificados (económicos, humanos, materiales).
	Número y tipo de imprevistos recogidos que influyen en la disposición de los recursos.
Diversidad	Grado de accesibilidad de los recursos utilizados durante la experiencia.
	Existencia de servicios de cuidados.
Suficiencia	Percepción de la suficiencia de los tiempos para el desarrollo de espacios horizontales.
Corresponsabilidad	Introducción de un equipo de dinamización en los espacios de toma de decisiones.
	Percepción de valoración de las aportaciones de las personas participantes en la experiencia.
Transparencia	Percepción de conocimiento del uso de recursos por parte de las personas participantes.

#### Meta: para evaluar los resultados sobre los recursos

Sistematización	Nivel de desviación de los recursos (coste real vs. coste planificado).
	Nivel de desviación del cronograma (tiempos reales vs. tiempos planificados).
Diversidad	Percepción de suficiencia de los recursos movilizados durante la experiencia desde una perspectiva interseccional.
Suficiencia	Número y tipo de recursos desplegados por cada área implicada (transversalidad).
	Relación coste total de la experiencia por personas participantes.
	Relación coste total de la experiencia por objetivos conseguidos.
	Grado de satisfacción con los recursos y tiempos de las personas técnicas que sostienen la experiencia.
	Grado de satisfacción con los recursos y tiempos de las personas que participan en la experiencia.

<b>Corresponsabilidad</b>	Percepción sobre la idoneidad de los recursos para crear espacios horizontales de las personas participantes.
<b>Transparencia</b>	Grado de conocimiento del uso de recursos movilizados por parte de las personas participantes o no participantes.

#### **Huella: para (re)pensar el impacto de los recursos**

- Huella ecológica de la experiencia participativa (cantidad de recursos naturales utilizados y residuos generados).
- Percepción de la repercusión en la comunidad o su entorno de los recursos generados en la experiencia entre las personas participantes o la ciudadanía.
- Grado de sostenibilidad de las acciones derivadas de la experiencia.
- Reducción de la generación de residuos respecto de otras experiencias participativas similares.

#### **Ejemplos de indicadores para la dimensión espacio de toma de decisiones**

##### **Arranque: para evaluar el diseño de los espacios de toma de decisiones**

<b>Sistematización</b>	Definición de técnicas de toma de decisiones por tipo de espacio (presencial, virtual, híbrido) desde una perspectiva interseccional (clase social, edad...).
<b>Diversidad</b>	Planificación de un seguimiento para valorar el grado de comodidad de todas las personas participantes.
<b>Suficiencia</b>	Número de recursos planificados por tipo de espacios (presencial, virtual, híbrido).
<b>Corresponsabilidad</b>	Definición de técnicas para garantizar el cuidado de espacios en clave de comodidad, equidad, horizontalidad, perspectiva dialógica... desde una perspectiva interseccional.
<b>Transparencia</b>	Planificación de una estrategia para difundir las «reglas de juego» de los espacios de toma de decisiones.

##### **Camino: para evaluar la implementación de los espacios de toma de decisiones**

<b>Sistematización</b>	Grado de coherencia de las temáticas tratadas en el espacio de toma de decisiones con los objetivos intermedios o específicos.
<b>Diversidad</b>	Percepción de comodidad de las personas participantes desde una perspectiva interseccional.  Percepción de horizontalidad de las personas participantes en los espacios de toma de decisiones desde una perspectiva interseccional.
<b>Suficiencia</b>	Introducción de formación en materias ligadas a la experiencia o a habilidades para facilitar la participación ciudadana híbrida.

<b>Corresponsabilidad</b>	Uso de técnicas participativas de reparto de tareas, tiempos y voces en los espacios de toma de decisiones desde una perspectiva interseccional. Uso de consenso como método de toma de decisiones.
<b>Transparencia</b>	Grado de conocimiento de las reflexiones en la toma de decisiones por parte de los agentes implicados o la ciudadanía en general.

### **Meta: para evaluar los resultados de los espacios de toma de decisiones**

<b>Sistematización</b>	Nivel de cumplimiento de las decisiones tomadas en la experiencia participativa. Registro de temas tratados en los espacios de toma de decisiones (en relación con los objetivos).
<b>Diversidad</b>	Percepción de legitimidad de voces por las personas participantes desde un enfoque interseccional. Percepción de incidencia en la toma de decisiones por las personas participantes desde un enfoque interseccional. Percepción de la legitimidad de las decisiones por parte de las personas participantes o la ciudadanía en general.
<b>Suficiencia</b>	Existencia de capacitación de las personas participantes en habilidades ligadas a toma de decisiones corresponsables (diálogo, escucha activa, reparto de tareas, rotaciones...).
<b>Corresponsabilidad</b>	Percepción de satisfacción del consenso como método de toma de decisiones (tiempos, consecución de resultados). Valoración del espacio de toma de decisiones (técnicas, dinamización, comodidad...) desde un enfoque interseccional.
<b>Transparencia</b>	Existencia de devolución.

### **Huella: para (re)pensar el impacto de los espacios de toma de decisiones**

- Percepción de la confianza en las instituciones por parte de la ciudadanía ligada a la experiencia participativa desde una perspectiva interseccional.
- Percepción de empoderamiento individual y colectivo de las personas participantes.
- Nivel de colaboración de los actores involucrados en la experiencia tras la misma desde una perspectiva interseccional.
- Nivel de participación de las personas participantes en otras experiencias participativas posteriores.

**Ejemplos de indicadores para la dimensión comunicación**

<b>Arranque: para evaluar el diseño de la comunicación</b>	
Sistematización	Grado de coherencia de la estrategia de comunicación y los objetivos intermedios o generales.
Diversidad	Número y tipo de actores implicados en la comunicación de la experiencia. Grado de incidencia de los actores o las personas implicadas en la experiencia de la estrategia de comunicación desde una perspectiva interseccional.
Suficiencia	Existencia de un mapeo de recursos públicos, privados o comunitarios de comunicación.
Corresponsabilidad	Existencia de una estrategia de comunicación de la experiencia basada en la horizontalidad y la corresponsabilidad.
Transparencia	Existencia de una estrategia de comunicación de la experiencia (tiempos, recursos, actores...) desde el punto de vista interno y externo desde una perspectiva interseccional.
<b>Camino: para evaluar la implementación de la comunicación</b>	
Sistematización	Grado de cumplimiento de la estrategia de comunicación según el cronograma.
Diversidad	Uso de imágenes, lenguaje inclusivo y no violento. Percepción de accesibilidad de la información comunicada entre las personas participantes o la ciudadanía en general. Percepción de comprensión de la información de la experiencia por las personas participantes o la ciudadanía en general.
Suficiencia	Grado de satisfacción respecto a la cantidad y calidad de la información durante la experiencia.
Corresponsabilidad	Frecuencia de la colaboración en la difusión de información de las personas participantes.
Transparencia	Frecuencia de la devolución de información.
<b>Meta: para evaluar los resultados sobre la comunicación</b>	
Sistematización	Grado de cumplimiento de la estrategia de comunicación. Grado de claridad de los mensajes utilizados.
Diversidad	Alcance de la comunicación (número de personas, tipo...) Nivel de accesibilidad de la comunicación generada en los diferentes canales (virtuales, presenciales).

Diversidad	Percepción de satisfacción de la comunicación de la experiencia por las personas participantes o la ciudadanía en general desde una perspectiva interseccional.
Suficiencia	Número de canales de comunicación movilizados.
Corresponsabilidad	Número de personas o agentes involucrados en la comunicación de la experiencia.
Transparencia	Percepción de conocimiento de la experiencia por las personas participantes o la ciudadanía en general desde una perspectiva interseccional.

#### Huella: para (re)pensar el impacto de la comunicación

- Percepción del impacto en las habilidades comunicativas de las personas participantes desde una perspectiva interseccional.
- Percepción del conocimiento de las experiencias participativas en el municipio por parte de la ciudadanía en general desde una perspectiva interseccional.
- Creación de proyectos de comunicación por parte de la ciudadanía que sirvan para difundir los resultados y aprendizajes generados tras la experiencia (canal de YouTube, iniciativa artística, publicación colectiva, mural...).

### 7.3. Las técnicas

Para poder rellenar de contenido los indicadores que creamos es preciso recoger información. Esta tarea la podemos realizar de dos formas. En primer lugar, a través de fuentes secundarias, recopilando datos que no hemos generado directamente provenientes de bases de estadísticas o estudios e investigaciones externas, las cuales nos puedan servir de referencia (de administraciones de los diferentes niveles territoriales, entidades sociales, colectivos...). En segundo lugar, mediante fuentes primarias, cuya información obtenemos a través de las técnicas que desarrollamos de forma directa.

Para realizar la evaluación es interesante acudir a ambas, pues las secundarias nos sirven para aproximarnos al escenario de partida aprovechando los recursos que ya existen y las primarias nos permiten examinar los hechos, percepciones y sensaciones en torno a la experiencia *in situ*. En ambos casos, debemos prestar atención a los siguientes aspectos:

- ▶ Los conceptos que se utilizan, pues las categorías estadísticas e investigadoras no son neutras. Pensemos, por ejemplo, en la distinción entre empleo y trabajo o en la forma que nombramos los distintos ejes de desigualdad y su concreción (sexo/género; discapacidad/diversidad funcional; raza/racialización). Cuando proceden de fuentes externas no podemos incidir en su formulación, pero sí se recomienda repensar los conceptos que usamos cuando la recogida de información la gestionamos directamente (teniendo en cuenta, a su vez, las limitaciones y los usos de la legislación).

- ▶ El análisis de la información, para que esta sea desagregada por sexo/género u otros ejes de identidad. Para poder hacerlo, debemos haber recogido estos datos previamente, por lo que cabe no olvidar sumar un perfil que posibilite atender a las variables que nos interesan en la evaluación de la experiencia participativa.

En este apartado nos centraremos en la recogida de información directa; es decir, en la que generamos a partir de fuentes primarias. Así que es el momento de sacar de nuestra mochila algunos utensilios como una lupa, unos prismáticos o un bloc de notas que nos ayuden a analizar, observar o tomar apuntes sobre nuestra aventura. Hablamos de las técnicas o, en otras palabras, instrumentos específicos para recopilar datos que luego vamos a examinar. Dependiendo del planteamiento y del tipo de información que queremos recoger, las técnicas pueden ser cuantitativas o cualitativas, según el método en el que se apoyen:

- ▶ Las técnicas cuantitativas sirven para recoger y analizar información considerada objetiva. Por ejemplo: cantidad y perfil de personas que participan, volumen de recursos que movilizamos o suma de acuerdos que se generan.
- ▶ Las técnicas cualitativas están dirigidas a recopilar y examinar información más ligada a las subjetividades, como opiniones, percepciones o sentimientos. Por ejemplo: satisfacción con algún elemento de la experiencia, sensación de comodidad y seguridad o valoración de la eficacia de la campaña de comunicación.

No existen técnicas mejores que otras y, normalmente, se recomienda un uso combinado para enriquecer los resultados. De todas formas, la selección de unas u otras dependerá del planteamiento de la evaluación, del tipo de información que queremos obtener y, especialmente, de los recursos con los que contamos. Ligado a lo anterior, es preciso considerar si las vamos a aplicar en un entorno físico o virtual para realizar la planificación correctamente (alcance, convocatoria, diseño de metodología o cuidado de los espacios...).

Existe un amplio abanico de técnicas. Entre las publicaciones promovidas por la Diputación de Barcelona se encuentra: *Eines de participació ciutadana. Metodologies i tècniques per a l'acompanyament de processos participatius* (2018), en la que se exploran una treintena de metodologías y técnicas para aplicar en los momentos de mapeo y diagnóstico colaborativo; deliberación y votación en la toma de decisiones y codiseño, e implementación de políticas. Y lo hacen a partir de cinco criterios técnicos: ubicación, formato, inclusión de juego, interacción grupal y grado de apertura. Y aplicada a espacios híbridos y virtuales: *Eines digitals per a la participació ciutadana* (2021).

En el apartado «Algunas lecturas para el viaje» se facilitan materiales para profundizar en el ámbito de las metodologías. A continuación, únicamente se ofrece una breve muestra de las técnicas que consideramos más conocidas y aplicables en la evaluación de las políticas públicas de participación y que hemos dividido por su carácter cuantitativo, cualitativo o mixto (es decir, que pueden desarrollarse bajo ambas opciones, según la elección).

## **Técnicas cuantitativas**

### **Análisis estadístico**

Es un instrumento para examinar e interpretar los datos a partir de cálculos y fórmulas estadísticas. Tiene como ventaja que nos permite volcar los datos de forma numérica y porcentual, si bien se puede quedar en un análisis meramente descriptivo si no lo complementamos con factores explicativos que nos pueden aportar las técnicas cualitativas.

### **Encuesta**

Técnica estadística que se basa en la elaboración y distribución de un listado de preguntas sobre distintos elementos, pero, a diferencia del cuestionario, a partir de una muestra de personas definidas previamente. Como ventaja tiene su consideración de rigurosidad y objetividad, si bien es necesario contar con importantes recursos humanos y económicos para su realización.

### **Registro de participación**

Elaboración de una ficha que contribuya a recopilar datos sobre el número y los perfiles de las personas que participan. A mayor incorporación de ejes de identidad, más información desde una perspectiva interseccional.

## **Técnicas cualitativas**

### **Análisis (crítico) del discurso**

Es una herramienta que nos ayuda a ver las relaciones de poder que existen en el uso del lenguaje (tanto escrito como audiovisual). Por ejemplo, qué significado se le atribuye a «(in)seguridad para tomar la palabra» por parte de los diferentes agentes participantes, quién la nombra y en qué contexto. Tiene un gran potencial para examinar las discriminaciones y los desequilibrios de poder que se pueden producir en una experiencia. Como contra, y una vez más, requiere de tiempo y, en el caso del lenguaje oral, que haya un volcado exhaustivo de la información (o incluso una grabación).

### **Autoexploración**

Se piensa en este instrumento desde la posibilidad de recoger las impresiones de las personas que participan en la experiencia y del propio equipo técnico responsable de su evolución. Permite detenerse de manera autorreflexiva sobre los resultados e impactos, tanto durante (seguimiento) como al final, si bien tiene el riesgo de caer en la (auto)complacencia. Además, su aplicación es más eficaz en grupos pequeños y con continuidad, ya que se trata de profundizar, especialmente, en las sensaciones y percepciones que experimentan las personas del grupo.

### **Entrevista en profundidad**

Se trata de una técnica que se basa en una conversación —más o menos estructurada y con distintas personas consideradas clave— sobre opiniones, percepciones y vivencias ligadas a la experiencia. Puede realizarse individualmente o en diálogo con dos o varias personas, siempre garantizando la confianza y la posibilidad de

poner en relación miradas desde la diversidad de posiciones. Tiene como potencialidad la profundización a la que se llega sobre distintos elementos desde las personas implicadas. La contrapartida es la necesidad de tiempo tanto para desarrollarlas (búsqueda de perfiles, elaboración de guion, generación de ambiente cuidado...) como para volcar la información, que va progresivamente en aumento a medida que incrementamos el número de entrevistas (determinado por el tamaño y el alcance de la experiencia).

Cabe mencionar como herramientas relacionadas las historias de vida u otras técnicas narrativas que, desde una mirada más antropológica, permiten profundizar en lo experimentado por las personas. No suelen utilizarse en la evaluación de políticas públicas, pero pueden ser interesantes para valorar los impactos a partir de las subjetividades.

### **Mapeo**

Es una práctica para generar colectivamente conocimiento arraigado en el territorio en el que se desarrolla la experiencia. Es una oportunidad para la construcción colectiva de la evaluación (examinar, por ejemplo, los recursos generados o cómo cambia la actitud hacia zonas de la ciudad) y tiene una fuerte aplicabilidad diagnóstica (por lo que es interesante incorporarla cuando diseñamos). Asimismo, cuenta con una gran potencialidad visualizadora, porque es una herramienta gráfica y visual, y también es un espacio desde el que reforzar conocimientos y relaciones. Como contrapartida, requiere de mucho tiempo de preparación, constancia y compromiso.

Cabe mencionar que existen muchos tipos de mapeos; entre otros, el que amplía la evaluación al cuerpo-territorio para ahondar en las vivencias y los sentimientos generados en las propias personas en una experiencia.

### **Observación participante**

Se trata de un proceso de contemplación sistematizada en espacios ligados a la experiencia participativa en la que la persona que está evaluando (rol de investigadora) está involucrada (si bien existe también la observación no participante). Para su desarrollo, es imprescindible tener una ficha de observación bien delimitada (un diario de campo o un cuaderno de viaje) y prestar atención a la influencia que se puede generar entre las personas observadas. Permite ver más allá de lo que dicen los agentes implicados (por ejemplo, estar defendiendo la horizontalidad con palabras, mientras el cuerpo y la actitud es agresiva y dominante). Tiene como desventaja que su aplicación está definida en un escenario concreto y sus resultados no son extrapolables.

### **Sociograma**

Es una técnica basada en la representación gráfica para visualizar el tipo de actores y grupos sociales en torno a una experiencia y las conexiones que existen entre ellos (alianza, conflicto, desconfianza o desconexión/ausencia). Se suele poner en marcha en espacios colectivos, si bien también puede realizarse de forma individual a través de herramientas en línea o incluso recopilando información presencialmente. Tiene la potencialidad de ofrecer información relevante sobre las relaciones concretas y arraigadas que existen en un contexto concreto para poder incidir en ellas.

**Taller**

Se trata de una técnica cualitativa, con una intención participativa en la evaluación, para reflexionar colectivamente sobre una o varias de las dimensiones ligadas a la evaluación. Como potencialidades, es fundamental señalar lo enriquecedor de poner en diálogo diferentes vivencias y su carácter pedagógico y capacidad politizadora (transitar de la percepción individual de las problemáticas a una pública y colectiva). Como contrapartida, supone una inversión importante de recursos humanos, técnicos y organizativos (diseño, convocatoria, cuidados, dinamización, espacios, tiempos...). Es importante recordar la necesidad de registrar los perfiles y buscar la diversidad para que la evaluación sea lo más heterogénea posible en relación con la temática y el contexto.

**Técnicas mixtas (cuantitativas y cualitativas)****Análisis de contenido**

Es una técnica que permite examinar las características y los significados de la información escrita a partir de su agrupación y organización en categorías consideradas de interés. Puede ser cuantitativo (presencia y frecuencia de palabras ligadas a «empoderamiento») o cualitativo (atender a los mensajes explícitos y latentes que se relacionan con la categoría «reforzamiento de redes»). Tiene como ventajas que ofrece mucha información sobre lo que se desprende de los textos y que la tarea no implica la movilización de personas, pero conlleva una importante inversión de tiempo.

**Cuestionario**

Técnica que se basa en la elaboración y distribución de un listado de distintos tipos de preguntas (de respuesta binaria, gradaciones o abiertas) sobre diferentes elementos ligados a la experiencia. Dependiendo del tipo de pregunta, la información se puede volcar cuantitativamente (agrupándola en cifras absolutas o en términos porcentuales) o de manera cualitativa (por contenidos). Tiene como ventaja que permite llegar a un número elevado de personas y como desventajas que no tiene una intención estadística y que es complicado predecir el número de respuestas que se van a obtener. Cabe recordar que, de cara a un análisis interseccional de esta información, es importante incorporar un perfil con distintos ejes de identidad, siempre garantizando la comodidad en las respuestas.

**Exploración de documentación**

Técnica para la revisión de documentación ligada a la experiencia: actas, informes, acuerdos previos, imágenes, convocatorias o políticas municipales relacionadas, que nos permiten acercarnos al escenario, las presencias y voces o a la existencia de acuerdos y conflictos. Se puede aplicar tanto a documentación generada directamente como a la obtenida por fuentes secundarias. Al ser exploratoria tiene como ventaja que conlleva menos tiempo y, en contrapartida, no alcanza mucha profundidad en el análisis (quedándose en un plano más descriptivo).

### Rúbrica de evaluación

Es una herramienta de evaluación para medir el desempeño de la experiencia según dimensiones y criterios previamente establecidos. Permite recoger la información de forma muy sistematizada, si bien es poco flexible. Cabe mencionar que puede servir para que el personal técnico responsable o las personas implicadas se autoevalúen.

#### Resumen de las técnicas recogidas en la guía (por tipo)

Cuantitativas	Cualitativas	Mixtas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis estadístico</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Registro de participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis (crítico) del discurso</li> <li>• Autoexploración</li> <li>• Entrevista en profundidad</li> <li>• Mapeo</li> <li>• Observación participante</li> <li>• Sociograma</li> <li>• Taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido</li> <li>• Cuestionario</li> <li>• Exploración de documentación</li> <li>• Rúbrica de evaluación</li> </ul>



## 8. Listas de chequeo para el viaje

Vamos avanzando en nuestro particular viaje de la participación y llega el momento de detenernos a reflexionar sobre qué tal lo hemos hecho. Es decir, conocer si nuestra experiencia ha cuidado el diseño, la implementación y los resultados en clave de objetivos, personas, recursos, espacios de toma de decisiones y comunicación. Para ello, proponemos unas fichas que, a modo de listas de chequeo de viaje, plantean una serie de preguntas sobre aspectos clave de cada dimensión para conocer su calidad. En este apartado encontraréis lo siguiente: **fichas de seguimiento (5)**, **fichas de aprendizaje (5)**, **fichas de evaluación (5 + 2)** y **ficha simplificada de evaluación**.

### 8.1. Seguimiento de la experiencia

En primer lugar, proponemos una **fichas de seguimiento** (fichas de seguimiento 1 a 5) por cada una de las dimensiones (objetivos, personas participantes, recursos, espacios de toma de decisiones y comunicación) que exploran diferentes aspectos de interés. Se trata de responder si en la experiencia que estamos evaluando, cada una de las frases que se plantea **sí** se cumple, **no** se cumple o **no aplica (NA)**, en el caso de que no se aborde. A partir de esta reflexión, se propone una valoración general por dimensión con la siguiente calificación:

- ▶ **¡Etapas conseguida!** (+), vamos logrando los objetivos que esperábamos.
- ▶ **Progresando adecuadamente (PA)**, está bien, aunque aún hay margen de mejora.
- ▶ **Necesita mejorar (NM)**, no la hemos tenido en cuenta o no hemos logrado el resultado esperado.

A continuación, se recogen cinco **fichas de aprendizaje** (fichas de aprendizaje 1 a 5), en las que se propone anotar las fortalezas (elementos que facilitan el desarrollo) y los nudos (obstáculos que van surgiendo y que tenemos que ir sorteando) más relevantes sobre cada dimensión que se encuentren durante la experiencia. Es una tarea interesante para aclarar ideas y poder mejorar la calidad en el futuro.

Antes de continuar, es importante señalar que estas listas de chequeo se pueden utilizar en dos niveles distintos. Por un lado, como un ejercicio de reflexión intuitivo y rápido para tener una idea general de cómo debería ir, cómo va o cómo fue la experiencia y, con ello, corregir olvidos o errores. Por otro lado para que la evaluación sea considerada de calidad, no podemos olvidar que es necesario apostar por un proceso de análisis sistemático de la información que generamos o recogemos.

Es decir, para poder responder estas fichas con rigor, es fundamental que cada uno de los aspectos que queramos evaluar estén vinculados a uno o varios indicadores, así como a la consecuente recogida y análisis. Para ello, os invitamos a consultar las fichas de evaluación.

#### Ficha de seguimiento de la dimensión objetivos (1/5)

¿La formulación de los objetivos cumple con los criterios marcados?	Sí	No	NA
La formulación de los objetivos es sistemática			
La formulación de los objetivos es diversa			
La formulación de los objetivos es suficiente			
La formulación de los objetivos es corresponsable			
La formulación de los objetivos es transparente			
¿Los objetivos sirven como guía durante la experiencia?	Sí	No	NA
Los objetivos generales			
Los objetivos intermedios			
¿Los objetivos sirvieron para mejorar la calidad de la experiencia?	Sí	No	NA
Los objetivos aportan sistematización			
Los objetivos aportan inclusión			
Los objetivos aportan suficiencia			
Los objetivos aportan corresponsabilidad			
Los objetivos aportan transparencia			
¿Se cumplen los objetivos?	Sí	No	NA
Los objetivos generales			
Los objetivos intermedios			
	+	PA	NM
<b>En definitiva, la dimensión objetivos</b>			

**Ficha de aprendizajes de la dimensión objetivos (1/5)**

Fortalezas	Nudos

**Ficha de seguimiento de la dimensión personas participantes (2/5)**

¿La planificación de la participación cumple con los criterios marcados?	Sí	No	NA
La formulación de la participación es sistemática			
La formulación de la participación es diversa			
La formulación de la participación es suficiente			
La formulación de la participación es corresponsable			
La formulación de la participación es transparente			
¿Participan personas o colectivos desde un enfoque interseccional?	Sí	No	NA
Participan desde diferentes ejes definidos en la experiencia			
Participan desde diferentes ejes que no tenemos previstos			
¿Las personas participantes impactan en la calidad de la experiencia?	Sí	No	NA
Las personas participantes contribuyen a la (re)formulación de la experiencia			
Las personas participantes contribuyen a una mirada diversa			
Las personas participantes contribuyen a la provisión de recursos			
Las personas participantes contribuyen a la corresponsabilidad			
Las personas participantes contribuyen a la estrategia de comunicación			
¿Participan las personas o los colectivos proyectados?	Sí	No	NA
Se logra el número o porcentaje de población			
Se logra la heterogeneidad			
	+	PA	NM
<b>En definitiva, la dimensión personas participantes</b>			

**Ficha de aprendizajes de la dimensión personas participantes (2/5)**

Fortalezas	Nudos

**Ficha de seguimiento de la dimensión recursos (3/5)**

¿La planificación de los recursos cumple con los criterios marcados?	Sí	No	NA
La planificación de los recursos es sistemática			
La planificación de los recursos es inclusiva			
La planificación de los recursos es suficiente			
La planificación de los recursos es corresponsable			
La planificación de los recursos es transparente			
¿Los recursos fueron suficientes?	Sí	No	NA
Los recursos humanos fueron suficientes			
Los recursos materiales fueron suficientes			
El tiempo fue suficiente			
¿El uso de recursos impacta en la calidad de la experiencia?	Sí	No	NA
El uso de recursos contribuye a la sistematización			
El uso de recursos contribuye a potenciar la diversidad			
El uso de recursos contribuye a la suficiencia de la experiencia			
El uso de recursos contribuye a la corresponsabilidad			
El uso de recursos contribuye a la transparencia			
¿Cómo es el uso de recursos?	Sí	No	NA
El uso de recursos cumple el principio de eficacia			
El uso de recursos cumple el principio de eficiencia			
El uso de recursos cumple el principio de decrecimiento			
El uso de recursos cumple el principio de sostenibilidad			
	<b>+</b>	<b>PA</b>	<b>NM</b>
<b>En definitiva, la dimensión recursos</b>			

**Ficha de aprendizajes de la dimensión recursos (3/5)**

Fortalezas	Nudos

**Ficha de seguimiento de la dimensión espacios de toma de decisiones (4/5)**

¿La planificación de espacios de toma de decisiones cumple con los criterios marcados?	Sí	No	NA
La planificación de los espacios de toma de decisiones es sistemática			
La planificación de los espacios de toma de decisiones es inclusiva			
La planificación de los espacios de toma de decisiones es suficiente			
La planificación de los espacios de toma de decisiones es corresponsable			
La planificación de los espacios de toma de decisiones es transparente			
¿Los espacios de toma de decisiones abordan temas sustanciales?	Sí	No	NA
Los espacios de toma de decisiones abordan los objetivos intermedios			
Los espacios de toma de decisiones abordan los objetivos generales			
¿Se tiene en cuenta la presencialidad o la virtualidad de los espacios?	Sí	No	NA
Los espacios presenciales se diseñan e implementan según sus necesidades			
Los espacios virtuales se diseñan e implementan según sus necesidades			
¿Los espacios de toma de decisiones impactan en la calidad de la experiencia?	Sí	No	NA
Los espacios de toma de decisiones contribuyen a la sistematización			
Los espacios de toma de decisiones contribuyen a la legitimidad de voces			
Los espacios de toma de decisiones contribuyen a un buen uso de recursos			
Los espacios de toma de decisiones contribuyen a la corresponsabilidad			
Los espacios de toma de decisiones contribuyen a la transparencia			
¿Las decisiones tomadas en los espacios se cumplen?	Sí	No	NA
Las decisiones tomadas en estos espacios se respetan y cumplen			
¿Cómo son los espacios de toma de decisiones?	Sí	No	NA
Los espacios de toma de decisiones fomentan la horizontalidad			
Los espacios de toma de decisiones fomentan la legitimidad de voces			
Los espacios de toma de decisiones fomentan el reparto de tareas			
Los espacios de toma de decisiones fomentan el diálogo y la escucha activa			
Los espacios de toma de decisiones fomentan la no violencia			
	<b>+</b>	<b>PA</b>	<b>NM</b>
<b>En definitiva, la dimensión espacios de toma de decisiones</b>			

**Ficha de aprendizajes de la dimensión espacios de toma de decisiones (4/5)**

Fortalezas	Nudos

**Ficha de seguimiento de la dimensión comunicación (5/5)**

¿La planificación de la estrategia de comunicación cumple con los criterios?	Sí	No	NA
La formulación de la estrategia de comunicación es sistemática			
La formulación de la estrategia de comunicación es diversa			
La formulación de la estrategia de comunicación es suficiente			
La formulación de la estrategia de comunicación es corresponsable			
La formulación de la estrategia de comunicación es transparente			
¿La comunicación de experiencia logra llegar al público buscado?	Sí	No	NA
Se alcanza el número o porcentaje de población definido			
Es accesible a las personas o los colectivos desde su diversidad			
¿La comunicación impacta en la calidad de la experiencia?	Sí	No	NA
La estrategia de comunicación contribuye a la sistematización			
La estrategia de comunicación contribuye a una mirada diversa			
La estrategia de comunicación contribuye a la suficiencia de recursos			
La estrategia de comunicación contribuye a la corresponsabilidad			
La estrategia de comunicación contribuye a la transparencia			
¿Se cumple la estrategia de comunicación?	Sí	No	NA
Se cumple la estrategia de comunicación interna			
Se cumple la estrategia de comunicación externa			
	+	PA	NM
<b>En definitiva, la dimensión comunicación</b>			

**Ficha de aprendizajes de la dimensión comunicación (5/5)**

Fortalezas	Nudos

## 8.2. Evaluación de las dimensiones

A continuación, proponemos una evaluación de la experiencia participativa a través de siete fichas (**fichas de evaluación 1 a 7**), que responde a una proposición exhaustiva, una propuesta de máximos. Las cinco primeras sirven para otorgar una puntuación cuantitativa a las cinco dimensiones que hemos ido explorando a lo largo de esta guía (**objetivos, personas participantes, recursos, espacio de toma de decisiones y comunicación**) y que son útiles para valorar los principales aspectos.

Para ello, cada tabla está dividida en 3+1 secciones que abordan las diferentes fases de una experiencia participativa. En las tres primeras se trata la aventura desde el arranque (**diseño**), el camino recorrido (**implementación**) y las metas alcanzadas (**resultados**). Para ello, se propone anotar un objetivo por cada uno de los criterios (**sistematización, diversidad, suficiencia, corresponsabilidad y transparencia**) con su consecuente indicador. Estos cinco indicadores deberán ser pensados basándose en los recursos humanos, materiales, técnicos y temporales de la propia experiencia, siempre adecuados a las técnicas de recogida y análisis disponibles. Es decir, a menos recursos, más sencillez (que no necesariamente implica simplicidad).

Cada uno de los indicadores deberá relacionarse con un resultado previsto y consensuado al inicio de la experiencia. Durante su evaluación, deberá considerarse el grado de consecución de este, al cual se le otorgará la siguiente puntuación:

- ▶ Una consecución igual o menor del 39 %: 0 puntos
- ▶ Una consecución entre el 40 y el 59 %: 0,5 puntos
- ▶ Una consecución igual o mayor del 60 %: 1 punto

Así, el mínimo que se puede obtener por dimensión son 0 puntos y el máximo 5 puntos. Como tienen el mismo valor, deberán crearse indicadores que tengan un peso similar en toda la experiencia. Con una excepción que nos lleva a la cuarta sección. Por la complejidad y el peso, se propone tan solo un indicador de impacto por dimensión que tendrá un valor total de 5 puntos repartidos de la siguiente forma:

- ▶ Una consecución igual o menor del 39 %: 0 puntos
- ▶ Una consecución entre el 40 y el 49 %: 0,5 puntos
- ▶ Una consecución entre el 50 y el 59 %: 1 punto
- ▶ Una consecución entre el 60 y el 69 %: 2 puntos
- ▶ Una consecución entre el 70 y el 79 %: 3 puntos
- ▶ Una consecución entre el 80 y el 89 %: 4 puntos
- ▶ Una consecución igual o mayor del 90 %: 5 puntos

Si alguna de las dimensiones obtiene una puntuación igual o menor a 11 significa que es necesario profundizar en esa dimensión y buscar estrategias de mejora para el futuro. A continuación, se recogen las cinco tablas.

**Ficha de evaluación de la experiencia participativa (1/7)**

DIMENSIÓN OBJETIVOS						
Formulación de los objetivos						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Arranque	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de formulación de objetivos (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Cumplimiento de los objetivos intermedios						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Camino	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de cumplimiento de objetivos intermedios (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Cumplimiento de los objetivos generales						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Meta	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de cumplimiento de objetivos generales (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Indicador de impacto de dimensión objetivos						
Huella	Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos	
Total puntos de indicador de impacto de dimensión objetivos (máximo 5 puntos)						
Total (máximo 20 puntos)						
En definitiva, la dimensión objetivos					+	NM
					≥ 12	≤ 11

## Ficha de evaluación de la experiencia participativa (2/7)

DIMENSIÓN PERSONAS PARTICIPANTES						
Planificación de la participación						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Arranque	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de planificación de la participación (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Desarrollo de la participación en la experiencia						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Camino	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de desarrollo de la participación en la experiencia (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Incidencia de las personas participantes en los resultados						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Meta	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de incidencia de las personas participantes en resultados (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Indicador de impacto de dimensión personas participantes						
Huella	Objetivo	Indicador		Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Total puntos de indicador de impacto de dimensión personas participantes (máximo 5 puntos)						
Total (máximo 20 puntos)						
En definitiva, la dimensión personas participantes					+	NM
					≥ 12	≤ 11

**Ficha de evaluación de la experiencia participativa (3/7)**

DIMENSIÓN RECURSOS						
Planificación de los recursos						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Arranque	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de planificación de los recursos (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Despliegue de los recursos durante la experiencia						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Camino	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de despliegue de recursos (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Incidencia de los recursos en los resultados						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Meta	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de incidencia de los recursos en resultados (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Indicador de impacto de dimensión recursos						
Huella	Objetivo		Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Total puntos de indicador de impacto de dimensión recursos (máximo 5 puntos)						
Total (máximo 20 puntos)						
En definitiva, la dimensión recursos					+	NM
					≥ 12	≤ 11

**Ficha de evaluación de la experiencia participativa (4/7)**

<b>DIMENSIÓN ESPACIO DE TOMA DE DECISIONES</b>						
<b>Planificación de los espacios de toma de decisiones</b>						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Arranque	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de planificación de los espacios (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
<b>Despliegue de los espacios de toma de decisiones</b>						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Camino	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de desarrollo de los espacios de toma de decisiones (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
<b>Incidencia de los espacios de toma de decisiones en los resultados</b>						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Meta	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de incidencia de los espacios en resultados (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
<b>Indicador de impacto de dimensión espacio de toma de decisiones</b>						
Huella	Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos	
Total puntos de indicador de impacto de dimensión espacio de toma de decisiones (máximo 5 puntos)						
Total (máximo 20 puntos)						
En definitiva, la dimensión espacio de toma de decisiones					+	NM
					≥ 12	≤ 11

## Ficha de evaluación de la experiencia participativa (5/7)

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN						
Planificación de la estrategia comunicativa						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Arranque	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de planificación de la estrategia comunicativa (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Desarrollo de la estrategia comunicativa						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Camino	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de desarrollo de la estrategia comunicativa (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Incidencia de la estrategia comunicativa en los resultados						
Criterio		Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos
Meta	Sistematización					
	Diversidad					
	Suficiencia					
	Corresponsabilidad					
	Transparencia					
Total puntos de incidencia de la comunicación (1 punto máximo por indicador, 5 por categoría)						
Indicador de impacto de la dimensión comunicación						
Huella	Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% cumplimiento	Puntos	
Total puntos de indicador de impacto de dimensión comunicación (máximo 5 puntos)						
Total (máximo 20 puntos)						
En definitiva, la dimensión comunicación					+ ≥ 12	NM ≤ 11

### 8.3. Evaluación de la experiencia

Finalmente, se proponen dos tablas en las que se puede recoger una visión global de la experiencia. En primer lugar, **la ficha de evaluación 6: experiencia por criterios** busca sumar todos los puntos obtenidos en la evaluación de las cinco dimensiones (**fichas de evaluación 1 a 5**) para conocer la puntuación total de los criterios (**sistematización, diversidad, suficiencia, corresponsabilidad y comunicación**). El máximo de puntos que se puede obtener por criterio es 15. Si alguno de ellos obtiene una puntuación igual o menor a 8, se recomienda una revisión profunda del mismo y crear estrategias de mejora.

#### Ficha de evaluación de la experiencia participativa (6/7)

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA POR CRITERIOS				
Criterio	Dimensiones	Puntos	Puntos totales	
Sistematización	Objetivos (ficha 1)			
	Personas participantes (ficha 2)			
	Recursos (ficha 3)			
	Espacio de toma de decisiones (ficha 4)			
	Comunicación (ficha 5)			
En definitiva, el criterio sistematización			+ ≥ 9	NM ≤ 8
Diversidad	Objetivos (ficha 1)			
	Personas participantes (ficha 2)			
	Recursos (ficha 3)			
	Espacio de toma de decisiones (ficha 4)			
	Comunicación (ficha 5)			
En definitiva, el criterio diversidad			+ ≥ 9	NM ≤ 8
Suficiencia	Objetivos (ficha 1)			
	Personas participantes (ficha 2)			
	Recursos (ficha 3)			
	Espacio de toma de decisiones (ficha 4)			
	Comunicación (ficha 5)			
En definitiva, el criterio suficiencia			+ ≥ 9	NM ≤ 8

Corresponsabilidad	Objetivos (ficha 1)			
	Personas participantes (ficha 2)			
	Recursos (ficha 3)			
	Espacio de toma de decisiones (ficha 4)			
	Comunicación (ficha 5)			
En definitiva, el criterio corresponsabilidad			+ ≥ 9	NM ≤ 8
Transparencia	Objetivos (ficha 1)			
	Personas participantes (ficha 2)			
	Recursos (ficha 3)			
	Espacio de toma de decisiones (ficha 4)			
	Comunicación (ficha 5)			
En definitiva, el criterio transparencia			+ ≥ 9	NM ≤ 8

Por último, la **ficha de evaluación 7: experiencia por dimensiones** recoge una visión general de nuestra aventura por dimensiones (**objetivos, personas participantes, recursos, espacios de toma de decisiones y comunicación**). En ella se propone sumar todos los puntos obtenidos en las fichas anteriores (**fichas de evaluación 1 a 5**) por dimensión. Así, el máximo de puntos para obtener será 100 y, con ello, se consideran los siguientes aspectos:

- ▶ **¡Meta conseguida! (+)**: igual o mayor a 70 puntos. Es una experiencia virtuosa, siempre que se obtengan más de 9 puntos en todos los criterios y 12 en todas las dimensiones. En caso contrario, debería revisarse profundamente y crear una estrategia de mejora.
- ▶ **Progresa adecuadamente (PA)**: entre 40 y 69 puntos. Es correcta, aunque hay margen de mejora.
- ▶ **Necesita mejorar (NM)**: igual o menor a 39 puntos. Necesita mejorar profundamente la experiencia.

**Ficha de evaluación de la experiencia participativa (7/7)**

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA POR DIMENSIONES			
Dimensión	Puntos		
Objetivos (total ficha 1)			
Personas participantes (total ficha 2)			
Recursos (total ficha 3)			
Espacios de toma de decisiones (total ficha 4)			
Comunicación (total ficha 5)			
Total puntos obtenidos (sobre 100)			
En definitiva, la experiencia participativa	+	PA	NM
	≥ 70	40-69	≤ 39

**8.4. Evaluación simplificada de la experiencia**

Como se menciona al principio de este apartado, las siete fichas anteriores responden a una propuesta de máximos para desarrollar una evaluación muy exhaustiva por etapas de la experiencia. Es importante recordar la necesidad de adaptar estas tablas y sus baremaciones a nuestras realidades, ya que quizás no estemos en posición de adentrarnos en una aventura tan ambiciosa. No obstante, y con el objetivo de poder facilitar una evaluación intermedia o puntual (sin considerar las fases), se propone otra ficha que ofrezca una visión general de su desarrollo por dimensiones con sus respectivos criterios (**ficha simplificada de evaluación**).

Al igual que en las fichas previas, se otorga una puntuación cuantitativa a las cinco dimensiones (**objetivos, personas participantes, recursos, espacio de toma de decisiones y comunicación**), anotando un objetivo por cada uno de los criterios (**sistematización, diversidad, suficiencia, corresponsabilidad y transparencia**) con su consecuente indicador. Estos cinco indicadores deberán ser pensados basándose en los recursos humanos, materiales, técnicos y temporales de la propia experiencia, siempre adecuados a las técnicas de recogida y análisis disponibles. En este caso, no se incluye un indicador de impacto pues buscamos el corto plazo.

Por su parte, en cuanto al resultado previsto y consensuado al inicio de la experiencia, se reduce su cumplimiento cuando se trata de evaluaciones intermedias, siempre teniendo en cuenta la necesidad de aplicarlo a nuestro cronograma y a nuestra planificación. Se plantea a modo orientativo la siguiente puntuación:

- ▶ Una consecución igual o menor del 25 %: 0 puntos
- ▶ Una consecución entre el 25 y el 50 %: 2 puntos
- ▶ Una consecución igual o mayor del 51 %: 4 puntos

Así, el mínimo que se puede obtener por dimensión son 0 puntos y el máximo 20 puntos. Como tienen el mismo valor, deberán crearse indicadores que tengan un peso similar en toda la experiencia.

Finalmente, se propone una baremación que se puede aplicar en el caso de una experiencia puntual o, con la consecuente adaptación, a una evaluación intermedia (teniendo en cuenta que dependerá de los objetivos específicos que nos hayamos planteado). Los parámetros son los mismos que en las fichas anteriores, aunque se modifican los mínimos por dimensiones:

- ▶ **¡Meta conseguida! (+) o ¡vamos por buen camino! (+):** igual o mayor a 70 puntos. Es una experiencia virtuosa, siempre que se obtengan más de 9 puntos en todos los criterios y 12 en todas las dimensiones. En caso contrario, debería revisarse profundamente y crear una estrategia de mejora.
- ▶ **Progresada adecuadamente (PA):** entre 40 y 69 puntos. Es correcta, aunque hay margen de mejora.
- ▶ **Necesita mejorar (NM):** igual o menor a 39 puntos. Necesita mejorar profundamente la experiencia.

#### Ficha simplificada de evaluación de la experiencia participativa (1/1)

EVALUACIÓN POR DIMENSIONES Y CRITERIOS (SIN ETAPAS)					
Dimensión objetivos					
Criterio	Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% Cumplimiento	Puntos
Sistematización					
Diversidad					
Suficiencia					
Corresponsabilidad					
Transparencia					
Total puntos de dimensión objetivos (4 puntos máximo por indicador, con un total de 20 por dimensión)					
Dimensión personas participantes					
Criterio	Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% Cumplimiento	Puntos
Sistematización					
Diversidad					
Suficiencia					
Corresponsabilidad					
Transparencia					
Total puntos de dimensión personas participantes (4 puntos máximo por indicador, con un total de 20 por dimensión)					

Dimensión recursos					
Criterio	Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% Cumplimiento	Puntos
Sistematización					
Diversidad					
Suficiencia					
Corresponsabilidad					
Transparencia					
<b>Total puntos de dimensión recursos</b> (4 puntos máximo por indicador, con un total de 20 por dimensión)					
Dimensión espacios de toma de decisiones					
Criterio	Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% Cumplimiento	Puntos
Sistematización					
Diversidad					
Suficiencia					
Corresponsabilidad					
Transparencia					
<b>Total puntos de dimensión espacios de toma de decisiones</b> (4 puntos máximo por indicador, con un total de 20 por dimensión)					
Dimensión comunicación					
Criterio	Objetivo	Indicador	Resultado previsto	% Cumplimiento	Puntos
Sistematización					
Diversidad					
Suficiencia					
Corresponsabilidad					
Transparencia					
<b>Total puntos de dimensión comunicación</b> (4 puntos máximo por indicador, con un total de 20 por dimensión)					
En definitiva, la evaluación (intermedia/puntual) por dimensiones					

## 9. Algunas lecturas

### Lecturas recomendables para profundizar

- AHEDO GURRUTXAGA, Igor. «Cartografías híbridas de la participación: gobernanza y movilización». *Fundación de la investigación social avanzada* [en línea], diciembre 2022. <<https://isdfundacion.org/2022/12/05/cartografias-hibridas-de-la-participacion-gobernanza-y-movilizacion/>> [Consulta: 30 abril 2023].
- ANDUIZA, Eva; MAYA, Sergi. *La qualitat en la participació: una proposta d'indicadors* [en línea]. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2005. <<https://fundaciobofill.cat/publicacions/la-qualitat-en-la-participacio-una-proposta-dindicadors>> [Consulta: 30 abril 2023].
- COLLINS, Patricia Hill. «The difference that power makes: Intersectionality and Participatory Democracy» [en línea]. *Investigaciones Feministas*, 8(1), 2017, p. 19-39, 2017. <<https://revistas.ucm.es/index.php/INFE/article/view/54888/51188>> [Consulta: 30 abril 2023].
- CRENSHAW, Kimberlé. «Cartografiando los márgenes. Interseccionalidad, políticas identitarias y violencia contra las mujeres de color». En: PLATERO, Raquel (Lucas) (ed.). *Intersecciones: cuerpos y sexualidades en la encrucijada*. Barcelona: Ediciones Bellaterra, 2012, p. 87-122.
- GANUZA, Ernesto et al. *La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas*. Madrid: Editorial Antígona, 2010. También disponible en línea en: <[https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m\\_Antigona\\_LAdemocracia.pdf](https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_Antigona_LAdemocracia.pdf)> [Consulta: 30 abril 2023].
- JORBA, Laia; ANDUIZA, Eva. «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, 2009, p. 139-166.
- LÓPEZ, Silvia; PLATERO, R. Lucas (ed.). *Cuerpos marcados. Vidas que cuentan y políticas públicas*. Barcelona: Ediciones Bellaterra, 2019.
- MARTÍNEZ-PALACIOS, Jone. *El giro participativo neoliberal. Institucionalización de la participación ciudadana en España (1978-2017)*. Bilbao: Universidad del País Vasco, 2021.
- PARÉS, Marc; CASTELLÀ, Carola. «Una propuesta de criterios de calidad democrática para evaluar los procesos participativos». En: PARÉS, Marc (coord.). *Participación y calidad democrática. Evaluando las nuevas formas de democracia participativa*. Barcelona: Editorial Ariel, 2009, p. 241-266.
- SERRA, Macià; BRUGUÉ, Quim. *Els municipis petits. La resposta als reptes del segle XXI*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2020 (Colección Eines; Serie Administració local; 4). También disponible en línea en: <[https://llibreria.diba.cat/es/libro/els-municipis-petits\\_64097](https://llibreria.diba.cat/es/libro/els-municipis-petits_64097)> [Consulta: 30 abril 2023].

## Guías y manuales de interés

- BUSTOS, Raquel; GARCÍA, Javier; CHUECA, David. *Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo*. Pamplona: Gobierno de Navarra. Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales, 2018. También disponible en línea en: <[https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/guiatecnicasparticipacion\\_castellano.pdf](https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/guiatecnicasparticipacion_castellano.pdf)> [Consulta: 30 abril 2023].
- CASTELLÀ, Carola; GARCÍA BRUGADA, Maria; MOMENTUM LAB. *Eines de participació ciutadana. Metodologies i tècniques per a l'acompanyament de processos participatius*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Servei de Convivència, Diversitat i Participació Ciutadana, 2019 (Colección Eines; Serie Bienestar i Ciutadania; 15). También disponible en línea en: <[https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/eines-de-participacio-ciutadana\\_60547](https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/eines-de-participacio-ciutadana_60547)> [Consulta: 30 abril 2023].
- COLL-PLANAS, Gerard; SOLÀ-MORALES, Roser. *Guía para incorporar la interseccionalidad en las políticas locales*. Terrassa: Ajuntament de Terrassa, 2019. También disponible en línea en: <<https://igualtatsconnect.cat/wp-content/uploads/2019/09/Publicacion-Igualtats-Connect-ES.pdf>> [Consulta: 30 abril 2023].
- CORDONCILLO, Carla. *La incorporación de la participación en la evaluación de políticas públicas* [en línea]. Barcelona: Ivàlua. Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques, 2022 (Colección Ivàlua, Guías prácticas sobre evaluación; 19). <[https://ivalua.cat/sites/default/files/2022-06/Guia%20Pr%C3%A1ctica%2019\\_Participacio%20Cast\\_Def.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2022-06/Guia%20Pr%C3%A1ctica%2019_Participacio%20Cast_Def.pdf)> [Consulta: 30 abril 2023].
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *Eines digitals per a la participació ciutadana* [en línea]. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2021 (Colección Quaderns de Participació Ciutadana; 10). <[https://llibreria.diba.cat/cat/ebook/eines-digitals-per-a-la-participacio-ciutadana\\_65378](https://llibreria.diba.cat/cat/ebook/eines-digitals-per-a-la-participacio-ciutadana_65378)> [Consulta: 30 abril 2023].
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *Participació tecnopolítica local*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2018 (Colección Quaderns de Participació Ciutadana; 6). <[https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/participacio-tecnopolitica-local\\_61618](https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/participacio-tecnopolitica-local_61618)> [Consulta: 30 abril 2023].
- EUDEL. EUSKADIKO UDALEN ELKARTEA-ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS VASCOS. *¿Cómo realizar un proceso participativo de calidad?* Bilbao: Eudel (Guía práctica; 21). También disponible en línea en: <[https://www.eudel.eus/es/file/libro\\_ficheros/GUIA\\_21.pdf](https://www.eudel.eus/es/file/libro_ficheros/GUIA_21.pdf)> [Consulta: 30 abril 2023].
- GOBIERNO VASCO. *Modelo para la evaluación de procesos participativos en las administraciones públicas* [en línea]. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco, 2015. <[https://www.gardena.euskadi.eus/contenidos/recurso\\_tecnico/evaluacion\\_participacion/es\\_def/adjuntos/guia\\_2015-ES.pdf](https://www.gardena.euskadi.eus/contenidos/recurso_tecnico/evaluacion_participacion/es_def/adjuntos/guia_2015-ES.pdf)> [Consulta: 30 abril 2023].
- L'APÒSTROF, SCCL. *Guía de comunicació per a projectes de participació ciutadana*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Servei d'Agenda 2030 i Participació, 2020 (Colección Eines; Serie Bienestar i Ciutadania; 20). También disponible en línea en: <[https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/guia-de-comunicacio-per-a-projectes-de-participacio-ciutadana\\_64120](https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/guia-de-comunicacio-per-a-projectes-de-participacio-ciutadana_64120)> [Consulta: 30 abril 2023].
- MARTÍNEZ-GARCÍA, Patricia; AGUADO-PELÁEZ, Delicia. *Guía evaluación. Herramientas prácticas para la evaluación de políticas de participación del Ayuntamiento de Pamplona* [en línea]. Pamplona: Ayuntamiento de Pamplona, 2018. <[https://participa.pamplona.es/wp-content/uploads/2018/11/GUIA\\_EVALUACION.pdf](https://participa.pamplona.es/wp-content/uploads/2018/11/GUIA_EVALUACION.pdf)> [Consulta: 30 abril 2023].

- RISLES, Julia; ARES, Pablo. *Manual de mapeo colectivo: recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa*. Buenos Aires: Tinta Limón, 2013.
- SANZ, Jordi. *La metodología cualitativa en l'avaluació de polítiques públiques* [en línea]. Barcelona: Ivàlua. Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques, 2011 (Colección Ivàlua, Guías prácticas sobre evaluación; 8). <[https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/11\\_04\\_2011\\_10\\_41\\_12\\_Guia8\\_MetodologiaQualitativa.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2019-10/11_04_2011_10_41_12_Guia8_MetodologiaQualitativa.pdf)> [Consulta: 30 abril 2023].
- SANZ DE GALDEANO, María *et al.* *Guía para la evaluación de la innovación social* [en línea]. Pamplona: Gobierno de Navarra, 2021. <<https://www.observatoriorealidadsocial.es/guia-para-la-evaluacion-de-la-innovacion-social-y-herramienta-helix/co-14/>> [Consulta: 30 abril 2023].
- TAPELLA, Esteban *et al.* *Siembra y cosecha. Manual de evaluación participativa*. Bonn (Alemania): Instituto Alemán de Evaluación para la Cooperación al Desarrollo, 2021. También disponible en línea en: <<https://evalparticipativa.net/2021/02/01/siembra-y-cosecha-manual-de-evaluacion-participativa/>> [Consulta: 30 abril 2023].
- VIVERO DE INICIATIVAS CIUDADANAS. *Cómo hacer un mapeo colectivo*. Madrid: Continta me tienes y Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2017 (Colección La Aventura de Aprender; 5). También disponible en línea en: <<http://laaventuradeaprender.intef.es/guias/como-hacer-un-mapeo-colectivo>> [Consulta: 30 abril 2023].

Français.

le berger  
le bétail  
le blé, le grain  
une boutique  
le bois  
la boue  
la bûche  
le bûisson  
l'abane  
le bar  
l'empa  
le cad

Anglais.

the shepherd  
the cattle  
the corn, grain  
a shop  
the wood, timber  
the mud  
the lo

Prononciation.

theu chèpe'eurde  
" catt'eul  
" càrne, grêine  
theu ououde, tim  
" meude  
" logue  
" bouche  
" heute  
" peube'like-haoucé  
" keune'tri  
" ouâteur-fâle  
" filde  
" eu plaou  
" câ'ceule  
" cott'édje  
theu ouëï, rôde  
" rêïle'ouëï  
" cleube  
" cârte-yârde  
" skouïle  
" eu sté'beul  
" plêce, spo  
" fârme.  
" fâr'mer  
" hêï  
" theu fo  
" eu dit  
" theu



père)  
ul  
'tôou  
ne  
ûte  
ad'icheuze  
rêpe  
rôse  
" eu feûr'tri  
" stâke, stème  
" eu tomâ'tôou  
" tri treugne'ke  
" tiou'lipé  
theu vainé  
eu vai'o-lète

ains," p. 108.)

houaïte  
bloû  
braoune  
laïte  
crime'zeune  
scâr'lète  
fâne  
dâr'ke  
grêï  
yè'lôou  
blaque  
or'ennje  
peûr'peul  
pigne-ke  
rède  
rîne  
rîne lète

le club,  
le cour  
l'école  
ne écur  
un endro  
c ferme  
un fermier  
le lin  
la forêt  
un fo  
le front  
le fum  
la gr  
le grand  
la chaie  
herbe  
un homme de peine  
l'hôtel de ville  
le jardin  
la jetée  
une manufacture  
le marché

le club,  
the ram  
the club  
the courtyard  
the school.  
a stable  
a place, spot  
a farm  
a farmer  
hay  
the forest  
a ditch  
the wheat  
the manure  
the seed  
the high-road  
the barn  
a hedge  
the grass  
a labourer  
the town-hall  
the garden  
the pier  
a factory  
the marke

\* 1, très court ; 0, très ouvert ; 80  
L'Anglais s. M.

## 10. El diccionario

Para conceptos ligados directamente a la participación ciudadana, la Diputación de Barcelona ha publicado el *Glossari de participació ciutadana*. Aquí nos detendremos en la aclaración de algunos términos que se han utilizado en esta guía para facilitar la comprensión de las personas lectoras.

**Colectivos de los márgenes:** personas que ven limitada, cuando no directamente excluida, su participación en la vida pública debido a un eje de identidad o a la interacción de varios (ser mujer, ser pobre, ser migrada, tener una discapacidad...).

**Eje de identidad (también llamado marcador social):** categoría socialmente construida que influye en la forma en que las personas se perciben y son percibidas, como puede ser: clase social, diversidad funcional, edad, expresión de género, lengua, orientación sexual, racialización y sexo/género, entre otros.

**Interseccionalidad:** es una herramienta imaginada por el feminismo negro que nos permite comprender la complejidad y el dinamismo de las relaciones de poder según la interacción de los ejes de identidad en relación con los sistemas de dominación (clasismo, sexismo, racismo...) que existen en nuestros contextos.

**Modelo de comunicación hegemónica:** patrón que marca lo deseable a la hora de tomar la palabra y ocupar el espacio público y que se liga a valores como racionalidad, seguridad y serenidad, y a formas sustentadas en el debate (en un sumacero en el que las voces de unas personas imponen sus argumentaciones sobre otras). Por el contrario, las formas teñidas de emocionalidad, inseguridad o nervios son deslegitimadas o directamente expulsadas a la hora de tomar la palabra, y valores como escuchar (frente a hablar) o dialogar (frente a convencer) son menos valorados en la vida pública.

**Producción-reproducción:** lo productivo se refiere a la esfera económica, monetizada, y lo que se considera público, mientras que lo reproductivo hace alusión al mantenimiento de la vida, incluyendo el cuidado de las personas y sus relaciones, y se liga al ámbito privado. En el contexto que nos ocupa, atravesado por el sistema sexo-género, ambos conceptos se contraponen en una lógica binaria y jerárquica, en la que lo primero tiene valor y es reconocido, mientras lo segundo es invisibilizado y desvalorizado.

# Otras publicaciones de la serie Administración Local

---

## Herramientas

- 1 Planificación urbana integral, aprendiendo de Europa
- 2 Guía para la evaluación de la acción internacional de los gobiernos locales
- 3 Guía de cooperación descentralizada para cargos electos

---

## Estudios

- 1 Vivienda y salud
- 2 Integración de criterios para evaluar el impacto sobre la salud en la evaluación ambiental estratégica