

IAAP

GUÍA PRÁCTICA PARA **LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVAS** DE LAS **POLÍTICAS PÚBLICAS**

LA PARTICIPACIÓN TRANSVERSAL



Junta de Andalucía

Consejería de la Presidencia,
Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

GUÍA PRÁCTICA PARA LA PLANIFICACIÓN Y
EVALUACIÓN PARTICIPATIVAS
DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

LA PARTICIPACIÓN TRANSVERSAL

IAAP

GUÍA PRÁCTICA PARA **LA PLANIFICACIÓN Y
EVALUACIÓN PARTICIPATIVAS**
DE LAS **POLÍTICAS PÚBLICAS**

LA PARTICIPACIÓN TRANSVERSAL



CRÉDITOS

COORDINADORA DEL PROYECTO

María del Mar Herrera Menchén. Responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP.

COORDINADORA DE LA OBRA

Susana Menéndez Roldán. Consejería de Presidencia, Administración Local y Memoria Democrática.

PERSONAS AUTORAS

Susana Menéndez Roldán. Consejería de Presidencia, Administración Local y Memoria Democrática.

María D. Torralbo Obrero. Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio.

Salustiano Luque Lozano. Delegación Territorial de Salud y Familias de Córdoba.

PERSONAS COLABORADORAS

Francisco José Aparicio Pérez.

Ana María Fernández Fera.

Pilar Garrido Granada.

Marina Amelia Gómez Fernández-Piñar.

AGRADECIMIENTOS

Rosa Gómez Torralbo.

María José Martínez Perza.

María José Melero Sánchez.

Emilia Salgado Jurado.

Cristina Torrecillas Caro.

Ricardo Manuel Zúñiga Guevara.

EDITA

Instituto Andaluz de Administración Pública

Junta de Andalucía

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Imprenta Flores

IMPRIME

Servicio de Publicaciones y BOJA

Foto de portada: Jornadas #HackCampIAAP. Co-diseñando soluciones a retos en la Junta de Andalucía



Depósito legal: SE-169-2022

© 2021 INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CITA

Se recomienda que este trabajo se cite de la siguiente forma: Menéndez, S., Torralbo, M. y Luque S. (2020). *Guía práctica para la planificación y evaluación participativas de las políticas públicas. La participación transversal*. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Administración Pública. Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/documentacion.epp>

SUMARIO

JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

INTRODUCCIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA

PARTE 1: COMPRESIÓN DEL ENFOQUE

PARTE 2: METIÉNDONOS EN FAENA. DESARROLLO PRÁCTICO

PARTE 3: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA PARTICIPACIÓN

ANEXOS

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	5
INTRODUCCIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA	5
PARTE 1. COMPRENSIÓN DEL ENFOQUE	17
1.1. ¿PARTICIPAR O NO PARTICIPAR? ESA ES LA CUESTIÓN.....	17
1.2. LA PARTICIPACIÓN ES UN DERECHO DE LA CIUDADANÍA.....	18
1.3. LA PARTICIPACIÓN EMPODERA A LAS PERSONAS.....	22
1.4. LA PARTICIPACIÓN FORTALECE LA DEMOCRACIA DE UNA SOCIEDAD.....	24
1.5. LA PARTICIPACIÓN ES UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	27
1.6. ENTONCES, ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE PARTICIPACIÓN?	31
PARTE 2. METIÉNDONOS EN FAENA. DESARROLLO PRÁCTICO	35
2.1. ¿PARA QUÉ Y PARA QUIÉN INCLUIMOS LA PARTICIPACIÓN EN UN PLAN?	35
2.2. COMPRENDIENDO LOS MODELOS Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS.....	37
2.3. ¿QUÉ MODELO PARTICIPATIVO ESCOGER?.....	43
2.3.1. ¿Con qué finalidad incluimos la participación?.....	44
2.3.2. ¿De dónde partimos?	45
2.3.3. ¿Con qué métodos trabajaremos?.....	45
2.3.4. Casos de planificación real con distintos modelos participativos.....	51
2.3.5. ¿Con qué equipos contaremos?.....	55
2.3.6. ¿Qué técnicas serán las adecuadas?	60
2.3.7. ¿Cuántas personas participarán? Muestreo	64
2.3.8. Mapeos de partes interesadas ¿qué son y quiénes lo realizan?	66
2.3.8.1. Los roles de las partes interesadas en la p.p.	70
2.3.8.2. Técnicas para el mapeo	73
2.4. Planificación con participación transversal	76
2.4.1. La flexibilidad	90
2.4.2. La información en los procesos participativos en las P.P.....	90

2.5. LA EVALUACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LAS P.P.	93
2.5.1. De dónde venimos y hacia dónde vamos en la EPP	93
2.5.2. La participación en la EPP como criterio de valor público	96
2.5.3. Aclarando los enfoques posibles para la EPP	98
2.5.4. Análisis de casos prácticos de EPP	103
2.6. CÓMO IMPLEMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EPP	106
2.6.1. Planteamientos previos	106
2.6.2. El diseño práctico de una EPP participativa paso a paso	107
PARTE 3. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA PARTICIPACIÓN	123
3.1. ¿CON QUÉ LO HACEMOS?	123
3.2. RECOMENDACIONES PREVIAS TENER EN CUENTA EN LAS TÉCNICAS	124
3.3. RECOMENDACIONES SOBRE LOS RECURSOS NECESARIOS EN LAS TÉCNICAS	126
3.3.1. Personas promotoras, res-ponsables o equipo de apoyo en la participación	126
3.3.2. Participantes	127
3.3.3. Lugar de trabajo o desarrollo	128
3.3.4. Recursos materiales	129
3.4. RECOMENDACIONES Y ASPECTOS COMUNES SOBRE EL DESARROLLO	130
3.4.1. El inicio o apertura	130
3.4.2. Durante el desarrollo de la sesión participativa	130
3.4.2.1. Posibles conflictos durante las técnicas	132
3.4.2.2. El componente lúdico en las técnicas	132
3.4.2.3. Habilidades sociales necesarias	132
3.4.3. La despedida	134
3.4.4. Evaluación de la técnica y devolución de resultados	135
3.5. EVALUACIÓN DEL PROCESO PARTICIPATIVO MEDIANTE TÉCNICAS	135
3.5.1. ¿La participación también puede evaluarse?	135
3.5.2. Listado de comprobación "Participación OK"	137
3.6. LA CAJA DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	144
3.6.1. Clasificaciones propuestas	144
3.6.2. Repertorio de técnicas por orden alfabético	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	407
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA DE CONSULTA	415
ANEXO 1. MARCO NORMATIVO QUE AMPARA LA PARTICIPACIÓN EN LAS P.P.	421
ANEXO 2: PROPUESTA DE COMBINACIÓN DE DIFERENTES MÉTODOS PARTICIPATIVOS Y TÉCNICAS, EN LAS DISTINTAS FASES DE LA PLANIFICACIÓN	431
ANEXO 3: INCLUSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MODELO DE EVALUACIÓN EN ALGUNOS ORGANISMOS ESPECIALIZADOS	436

GUÍA PRÁCTICA PARA LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

LA PARTICIPACIÓN TRANSVERSAL

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Bases para la participación infantil.....	20
Figura 2: Resumen de normativa relacionada con la participación en Andalucía.....	21
Figura 3: Evolución de la participación ciudadana en los distintos modelos políticos	25
Figura 4: Equilibrio de los factores que condicionan la participación.....	27
Figura 5: La participación social en la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030	30
Figura 6: Tres modelos participativos para las PP.....	41
Figura 7: Modelos participativos, sus ventajas y limitaciones.....	42
Figura 8: Propuesta de planificación de la participación en las PP.....	44
Figura 9: Relación entre macrosociales y microsociales	46
Figura 10: Relación entre modelo, método y técnica participativa	47
Figura 11: Métodos informativos, consultivos y codecisorios	50
Figura 12: Relaciones entre equipos e incremento de la participación incluyendo GP.....	57
Figura 13: Preguntas sobre la participación para adaptarlas a las fases del plan.....	63
Figura 14: Las muestras.....	64
Figura 15: Muestra por bola de nieve.....	65
Figura 16: Jerarquía de poder en los mapeos según quienes los realizan	69
Figura 17: Posibles partes interesadas y sus roles en el mapeo	71
Figura 18: Matriz de influencia	73
Figura 19: Ejemplos de mapeos participativos y gráficos de agentes.....	75
Figura 20: Mapeo de territorio.....	76
Figura 21: Ciclo general de una p.p.	77
Figura 22: Ciclo ampliado de un plan.....	78
Figura 23: Estrategias participativas para mejorar la perspectiva de género.....	88
Figura 24: Esquema de la planificación y evaluación participativa con perspectiva de género.....	89
Figura 25: Diferencias entre evaluación participativa e investigación social.....	94
Figura 26: Evolución de los criterios científicos en la investigación y en la EPP	96
Figura 27: Enfoques históricos de EPP	99
Figura 28: Evaluación continua y participativa de manera transversal.....	101
Figura 29: Dos modelos de evaluación pluralista aplicables a la EPP.....	102
Figura 30: Resumen de las características de una EPP pluralista	103
Figura 31: Compromisos de la EPP con quien promueve la p.p.....	106
Figura 32: Planificación del mapeo completo.....	113
Figura 33: Ejemplo de cronograma 1	118
Figura 34: Aspectos importantes para el desarrollo de las técnicas.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación entre tipos de técnicas y características de las muestras	66
Tabla 2: Matrices de posicionamiento, relevancia e interseccionalidad	74
Tabla 3: Diseño práctico de una EPP pluralista.....	108
Tabla 4: Ejemplo de matriz de análisis de la información	111
Tabla 5: Tipos evaluación y técnicas participativas según el grado de participación	115
Tabla 6: Matriz de evaluación	117

Tabla 7: Ejemplo de cronograma 2	119
Tabla 8: Ejemplo de estimación tiempo y recursos para preparar una técnica	120
Tabla 9: Clasificación de técnicas en función de su desarrollo	146
Tabla 10: Técnicas muestrales no probabilísticas	146
Tabla 11: Relación de técnicas en función de la fase de aplicación	147

JUSTIFICACIÓN (PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL)

En el IAAP estamos comprometidos en que la planificación y evaluación de las políticas públicas sea cada vez más eficaz y útil. Con esta guía queremos dar un paso más. Explicar por qué y cómo la planificación estratégica y la evaluación de políticas públicas ha de hacerse de forma participativa.

En las Administraciones, en general, no tenemos tanta experiencia en estos temas, aunque sí existe algo más de práctica a nivel local. Con esta guía queremos poner nuestro granito de arena para que, cada vez más, las políticas incorporen la voz de todas las personas y colectivos implicados directa e indirectamente en una determinada política.

En estas páginas encontraréis la base teoría y científica de una metodología de trabajo participativo, pistas y ejemplos prácticos, así como numerosas técnicas que podréis aplicar en el contexto institucional. Os alegraréis de hacerlo porque comprobaréis cómo la política descenderá a la realidad y se enriquecerá de la diversidad de nuestro contexto.

Además, siempre contaréis con el departamento de evaluación de políticas públicas del IAAP que os acompañará y resolverá vuestras dudas.

María del Mar Caraza Cristín
Directora del IAAP

INTRODUCCIÓN Y UTILIDAD DE ESTA GUÍA

La participación constituye un pilar básico para la planificación de las políticas públicas (P.P.), su implementación, eficiencia y evaluación. Por ello, se aborda en esta guía una propuesta que tiene como **objetivo** ofrecer la metodología e instrumentos suficientes para facilitar su incorporación en la acción pública.

Esperamos que sirva como un documento de referencia y consulta útil para **las distintas unidades y profesionales que trabajan en el desarrollo de P.P.**, con dos enfoques: teórico para la comprensión del tema y eminentemente práctico para dar respuesta a los principales retos metodológicos y técnicos que se plantean a la hora de desarrollar los procesos de participación en cada actuación pública concreta. En definitiva, se persigue incidir sobre las ventajas y beneficios de incluir la participación en el ciclo de las P.P., a la vez que ofrecer una herramienta que haga accesible y fácil su incorporación.

Partiendo de una visión amplia y abierta de la participación, presentamos una propuesta que alcanza hasta el nivel participativo que consideremos óptimo para el diseño, elaboración, implementación y evaluación de las políticas públicas. Conforme a este modelo, las administraciones que lo necesiten pueden incorporar la participación como elemento fundamental de su acción para resolver las necesidades y problemas sociales que les competen, adaptándolo en función de sus circunstancias, contexto y objetivos concretos.

Esta propuesta **posibilita incluir la participación de manera transversal en la planificación y evaluación de políticas públicas** (EPP), mediante los distintos métodos de participación, con un extenso catálogo de técnicas asociadas que incluye recomendaciones según el tipo de actuación, para que puedan ser fácilmente incorporadas por cada organismo que lo requiera. Se destacan los elementos clave que conviene tener en cuenta para conseguir la mayor eficacia y eficiencia de los procesos participativos, como la identificación de agentes que intervienen y su implicación en el proceso y la difusión de distintos tipos de información.

La guía se estructura en tres partes que se despliegan secuencialmente. La primera expone los **principios que avalan la importancia de incorporar la participación ciudadana** como un componente fundamental a lo largo de todo el ciclo de las políticas. Se presenta el marco normativo que inspira y justifica legalmente esta incorporación y que se desarrolla más extensamente en el anexo 1, donde se recogen las directrices internacionales y las normas nacionales y autonómicas más relevantes, incluyendo el enlace a los documentos, a fin de que sirvan de referencias útiles para quienes deban proponer y diseñar procesos participativos. Se presenta igualmente una síntesis de los valores y ventajas que reporta la participación en las P.P., extraídos de la reflexión teórica de la literatura especializada y de las experiencias prácticas publicadas por instituciones de reconocido prestigio.

La segunda parte desarrolla paso a paso la **metodología aplicable a la planificación y ejecución de los procesos participativos**, tanto para las distintas fases de la planificación del ciclo de las P.P. como para las distintas modalidades de evaluación de las mismas. Partiendo de una revisión de los diferentes modelos y métodos que han evolucionado a lo largo de las últimas décadas, se propone un enfoque integral de políticas participativas, coherente con el modelo de planificación y EPP impulsado por el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) y se explica su aplicación en cada etapa, con recomendaciones prácticas. El modelo por fases tiene la ventaja de permitir transversalizar la participación con diferentes grados de intensidad, según los objetivos, necesidades, población destinataria, sectores o ámbitos de aplicación, así como los recursos humanos y técnicos disponibles. Asimismo, otra ventaja del modelo es que puede ser aplicado en ámbitos más amplios que el local y en políticas estratégicas de mayor escala, como las autonómicas, dada la flexibilidad de la aportación práctica. A lo largo de la metodología expuesta en esta segunda parte se remite a las técnicas numeradas en la tercera, para facilitar su consulta.

La tercera parte de la guía se dedica a presentar las **técnicas y herramientas útiles para la participación social en planificación y evaluación**, con un amplio repertorio de fichas descriptivas de cada técnica que va precedido por explicaciones útiles sobre el procedimiento general para aplicarlas. En este mismo apartado se ofrece una propuesta de criterios para evaluar los procesos participativos.

Como se destaca en la bibliografía referenciada, **la participación no se improvisa**. Requiere, como se verá en los sucesivos apartados de la guía, de un método de sistematización teórica y práctica adaptada al proceso de cada política. Por eso se explican las posibilidades y limitaciones de la batería de herramientas presentadas, a fin de que puedan ser utilizadas con la necesaria flexibilidad según la fase del ciclo de desarrollo de la política pública (p.p.) en que quieran aplicarse, el contexto y recursos disponibles, así como los objetivos, nivel de participación y otros atributos que la administración responsable pretenda conseguir.

Por último, la guía consta de **3 anexos**: el primero, como ya hemos dicho, detalla de manera más extensa el marco normativo; el segundo presenta una propuesta orientadora de técnicas en cada fase en función del grado de participación incorporado; el tercer anexo es un resumen de métodos utilizados por distintas instituciones de evaluación y cómo incorporan la participación.



1

PARTE 1. COMPRENSIÓN DEL ENFOQUE

1.1. ¿PARTICIPAR O NO PARTICIPAR? ESA ES LA CUESTIÓN.

EL RETO: Nos han encargado diseñar un plan o una estrategia en la Administración Pública para la que trabajamos. O nos han encomendado la evaluación de esa P.P., en cualquiera de sus modalidades. Y nos han indicado que debemos hacerlo “de forma participativa”. Así pues, antes de ponernos manos a la obra, nos preguntamos si realmente será necesario incorporar procesos de participación en las P.P., qué utilidad tienen, qué finalidad perseguimos, qué ganamos o perdemos al hacerlo.

Los discursos sobre participación son como las espinacas: en principio nadie está en contra, todo el mundo sabe que son saludables y buenas para las personas.

*“A Ladder of Citizen Participation.”
Sherry R.*

El análisis de la experiencia acumulada muestra que la participación ciudadana puede reportar múltiples ventajas, fortaleciendo la democracia y generando

P.P. más sostenibles al implicar a las personas y mejorar las condiciones de las más vulnerables. Gana la organización, aumenta su eficacia si se adecua mejor a las necesidades, se enriquece de conocimiento, se reducen las contradicciones y repeticiones, se implica a las personas y las administraciones se convierten en escuelas de verdadera ciudadanía. (Solá, 2004). Ganamos mucho, pero lo bueno cuesta.

No obstante, aunque parezca una tarea difícil, es asumible. Para promover la participación se requieren tres requisitos: **querer participar, saber participar y disponer de mecanismos para hacerlo, conociendo su existencia y funcionamiento.** La participación es útil si se planifica, pero también es costosa porque requiere de un proceso reflexivo en el que debemos plantearnos para qué y por qué la vamos a utilizar, a quién implicar y en qué momentos la utilizaremos, ya que hay que movilizar individuos, grupos, colectividades, y eso conlleva recursos económicos, humanos y temporales. Veámoslo paso a paso.

1.2. LA PARTICIPACIÓN ES UN DERECHO DE LA CIUDADANÍA.

Como Administración Pública tenemos la obligación de someternos al principio de legalidad y hemos de conocer que nuestra legislación ampara el derecho de la ciudadanía a participar activamente en los asuntos públicos que le afectan, por distintas vías, más allá de los procesos electorales.

Al hablar de la participación como derecho, y en un marco legal, tenemos que comenzar citando **la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Organización de Naciones Unidas [ONU], 1948)**, que proclamó que “toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos”.

Cuando hablemos de ciudadanía, nos estaremos refiriendo al sentido de pertenencia a una colectividad y a su participación en ella, como titulares de derechos y obligaciones, pero sin olvidarnos de que dicha colectividad está formada por grupos heterogéneos de hombres, mujeres, niños y niñas, con diferencias de poder y representación, según muestran los distintos informes de evaluación y estadística, tanto de la comunidad andaluza, como de la comparativa de nuestro país con otros de la Unión Europea.¹

Asociada al derecho de participación no podemos obviar la legislación de igualdad entre hombres y mujeres, ni la

importancia de los acuerdos suscritos por España desde la Conferencia de Beijing y, en lo que afecta a esta guía, especialmente su apartado G “La mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones” (Naciones Unidas, 1995). Asimismo, tenemos como referencia el uso e incorporación de estrategias institucionalizadas desde el marco europeo para garantizar el derecho de cooperación y participación a las mujeres y hombres de manera igualitaria, siguiendo la estrategia del *mainstreaming*, que significa incorporar la igualdad a las políticas como corriente principal o de manera transversal².

Tampoco podemos obviar, al elaborar P.P., que los y las menores forman parte de dicha ciudadanía y que también la infancia tiene derecho a la libertad de expresión sobre cuestiones que afecten su vida social, económica, religiosa, cultural y política. **La Convención de los Derechos de los niños y niñas (CDN), de 20 de noviembre de 1989**, ya estableció que los Estados deben garantizar que el niño o la niña esté en condiciones de formarse un juicio propio, así como el derecho a expresar libremente su opinión sobre las situaciones que les afecten, teniéndose en cuenta las opiniones infantiles en función de su edad y madurez (Art. 12 de la CDN).

Pero no sólo debemos tenerlos en cuenta por obligación legislativa, sino

que deberíamos comprender que invertemos en capacidades para su futuro y al mismo tiempo obtenemos visiones diversas fuera de la p.p., lo cual redundará en mayor sostenibilidad de las acciones. En la figura 1 se exponen algunas bases y ejemplos que pueden ilustrar la importancia de la participación infantil. En Andalucía hay 31 ciudades amigas de la infancia, que incorporan consejos de participación infantil³.

Los anteriores derechos fundamentales se han ido recogiendo en diferentes directivas y normas emanadas a nivel de la Unión Europea y se ha ido consolidando como derecho positivo en la legislación de todos los países democráticos. Con el fin de no alargarnos en este apartado, en el Anexo 1 hemos relacionado las referencias normativas que más pueden interesar en materia de participación en cada uno de los niveles de las administraciones públicas, destacando las siguientes como las normas básicas que debemos tener siempre presentes a la hora de respaldar o justificar la participación en las acciones políticas (figura 2).

- **La Constitución española** de 1978 reconoce como uno de los derechos

fundamentales de la ciudadanía la participación en los asuntos de interés público, así como la obligación de facilitarla por parte de todas las administraciones, ejerciendo democráticamente el poder que emana del propio pueblo. En aplicación de estos preceptos generales, los Estatutos de Autonomía de las comunidades autónomas y numerosas disposiciones de diferente rango regulan las fórmulas de participación ciudadana en distintos ámbitos y sectores de la administración pública.

- En la Comunidad Autónoma de Andalucía el derecho de participación viene expresamente recogido en el Estatuto de Autonomía y ha sido desarrollado en **la Ley 7/2017 de 27 de diciembre de Participación Ciudadana de Andalucía** (BOJA nº 4 de 5 enero 2018).
- Por lo que respecta al ámbito de competencias de las Corporaciones Locales, gran parte de los municipios y diputaciones provinciales han desarrollado ordenanzas, reglamentos y distintos órganos para promover e institucionalizar la participación ciudadana.

1. Para ampliar información, puede consultar *Gender Equality Index Spain (2020)*, del Instituto Europeo de Género y en el contexto de nuestra CCAA el Informe de evaluación de impacto de género del presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 2020 (Consejería de Hacienda, Industria y Energía), así como el “Anuario estadístico de Andalucía” del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA, 2017).

2. Para ampliar información recomendamos la lectura del apartado 2 en Gómez, R. y Menéndez, S. (2019) “*La Evaluación de Políticas Públicas con enfoque de género. Guía de aplicación*”.

3. Para ampliar información: <https://ciudadesamigas.org/sevilla-mas-de-10-anos-de-ciudades-amigas-de-la-infancia/>

Figura 1: Bases para la participación infantil

El derecho a la participación infantil y juvenil

- Según UNICEF la participación infantil es un derecho al mismo nivel que la educación, la salud o identidad.
- La Convención de derechos de la infancia insta a los Estados a garantizar que niños y niñas puedan expresar libremente sus opiniones sobre los asuntos que les afectan y que sus opiniones se tengan en cuenta.
- Los artículos 12, 13, 14, 15, 16 y 17 de la Convención inciden también en la libertad de expresión, de pensamiento y de asociación libre, entre otras.
- El propio Comité de los Derechos de la infancia establece, en su Observación General nº 12, el desarrollo para la adecuada implementación del derecho del niño o niña a ser escuchado (2009).
- El Comité reafirma en dicha Observación el derecho de todos los niños y las niñas a ser escuchadas y tomadas en serio como uno de los pilares fundamentales de la Convención.

Iniciativas con infancia y adolescencia

- En el terreno práctico existen medidas e iniciativas, como Los Encuentros Estatales de Consejos de Participación Infantil y Adolescente o las Ciudades Amigas de la Infancia, con sistemas de gobierno comprometido con el cumplimiento de los derechos de las niñas, los niños y los o las adolescentes de acuerdo a la Convención sobre los Derechos de la infancia.
- El proyecto de la ciudad de los niños y niñas surge en 1991 como proyecto internacional impulsado por el ISTC: Instituto De Ciencias Y Tecnologías Del Conocimiento (Italia). Propone a las administraciones urbanas que cambien el parámetro de persona adulta por el patrón del niño o niña a la hora de crear las ciudades, para no olvidarse de nadie. Se adapta la ciudad a la infancia para que vivan mejor todos sus habitantes. Desde entonces existe un movimiento internacional de ciudades educadoras: hacia una Educación para la Ciudadanía Democrática y los Derechos Humanos. Existe un proyecto internacional llamado Ciudad de los niños y niñas promovido por el CNR Centro Nacional de Investigación de Roma.

Experiencias prácticas con la infancia y adolescencia

- Ejemplos pilotos de proyecto "ciudad de los niños y niñas," en España fueron los de: Villanueva de la Serena en Badajoz.
- En Villanueva, se creó una Casa de la Cultura para reunirse y un consejo de los niños y niñas para decidir y proponer. Se utilizaron actividades paralelas para facilitar y reforzar el trabajo emprendido por los niños y niñas, un seminario de formación permanente para el profesorado, un taller de padres y madres, un fórum de diálogo de ciudadanía y una web para poner todas las actividades y difundirlas. También se preparó una "célula" que es la que se coordina con el Laboratorio de la Ciudad de los niños y niñas (dentro del movimiento) y se celebró un acto de clausura denominado hap.p.ening ciudadano donde se indicaron todas las actividades conseguidas y en coordinación con alguna ciudad más de la Red ciudad de los niños y niñas.
- La misión del Consejo de los niños y niñas es proporcionar las vías de comunicación para que la ciudad se adecúe a las necesidades lúdicas, deportivas, ciudadanas y de seguridad, prevención de hábitos nocivos, respeto de zonas verdes, parques, etc
- **METODOLOGÍA:** Pedagogía crítica, integral, totalizadora y colectiva, alejada del individualismo, centrada en la realidad que la envuelve.

Fuente: elaboración propia

Figura 2: Resumen de normativa relacionada con la participación en Andalucía

- La soberanía nacional reside en el pueblo español (art.1.2)
- Los poderes públicos facilitarán la participación de la ciudadanía en la vida política, económica, cultural y social (art.9.2)
- Igualdad ante la ley (art.14)
- Derecho a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes (art.23.1)
- Participación en educación (art.27.5)
- Participación de la juventud (art.48)
- Iniciativa legislativa popular (art.92)
- Referéndum consultivo (art.92)
- Audiencia pública (art.105)
- Participación en la justicia (art.125)
- Participación en la Seguridad Social (art.129)

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA DE 1978



- Objetivos básicos de la Comunidad Autónoma Andaluza. La participación ciudadana en la elaboración, prestación y evaluación de las políticas públicas, así como la participación individual y asociada en los ámbitos cívico, social, cultural, económico y político, en aras de una democracia social avanzada y participativa (art.10.19)
- La ley regulará la participación de la ciudadanía, directamente o a través de las asociaciones y organizaciones en las que se integren, en los procedimientos administrativos o de elaboración de disposiciones que les puedan afectar (art.134)

ESTATUTO DE AUTONOMÍA PARA ANDALUCÍA. 2007



**LEY DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE ANDALUCÍA
Ley 7/2017 de 27 de diciembre**



- Aplicable en el ámbito de competencias autonómicas y de las corporaciones locales de Andalucía.
- Regula la participación de la ciudadanía, bien directamente o bien a través de entidades de participación ciudadana (asociaciones y entidades con personalidad jurídica o agrupaciones sin personalidad jurídica).
- Obliga a las Administraciones públicas andaluzas a integrar la participación ciudadana en el conjunto de sus actuaciones, establecer los medios necesarios para hacerla efectiva y fomentarla facilitando el acceso a los colectivos más vulnerables.
- Los procesos de participación ciudadana se podrán desarrollar en relación con:
 - Proposición, adopción, seguimiento y evaluación de las P.P.
 - Elaboración de instrumentos de planificación política.
 - Priorización sobre aspectos puntuales del gasto público.
 - Elaboración de leyes y reglamentos.
 - Prestación, seguimiento y evaluación de los servicios públicos.
- Tipos de procesos de participación ciudadana:
 - Deliberación participativa.
 - Elaboración de presupuestos.
 - Consultas populares (encuestas, audiencias públicas, foros de participación, paneles ciudadanos, jurados ciudadanos y consultas participativas de carácter consultivo).
 - Proposición de políticas públicas y elaboración de normas.
 - Seguimiento y evaluación de las P.P. y de la prestación de servicios públicos.
- Estos procesos complementan y no sustituyen a los previstos en las normas generales y sectoriales.
- Carácter potestativo de los procesos participativos: en caso de que se omitan o sus resultados no sean asumidos por el órgano competente, debe justificar su decisión, pero no afecta a la validez y eficacia del procedimiento o actuación de la Administración.

Fuente: elaboración propia

1.3. LA PARTICIPACIÓN EMPODERA A LAS PERSONAS.

Afortunadamente, en nuestra sociedad cada vez más personas gozan de acceso a formación e información suficientes para que puedan tener criterio y opinión sobre los asuntos públicos que afectan a su vida. En consecuencia, demandan que se les escuche y se les tenga en cuenta. No se conforman con ser meras receptoras de servicios públicos, sino que exigen que estos se presten en determinadas condiciones de calidad. No se resignan a ser meras espectadoras de las acciones públicas, sino que quieren tener un protagonismo en la toma de decisiones que les afectan (FAMP, 2010).

Un ejemplo.

La Asociación Andaluza de Barrios Ignorados ha analizado las causas del escaso éxito de las actuaciones llevadas a cabo por las administraciones públicas en las últimas décadas para luchar contra la exclusión social en los 16 barrios con mayores niveles de pobreza y marginación de Andalucía. Han detectado que no se abordan los problemas de forma integral y en sus causas, identificando lastres que restan eficacia y credibilidad a las políticas públicas aplicadas y que han denominado "oenegismo," "subvencionismo" y "clientelismo." Rechazan permanecer como sujetos receptores pasivos de servicios y programas públicos y han asumido que parte de la responsabilidad, en el enquistamiento de las situaciones de marginación, es de los propios vecinos y vecinas de estos barrios. Por eso han decidido pasar a la acción y a tener voz y presencia pública ante las administraciones competentes.

<http://www.barriosignorados.org/>

Los procesos de participación ciudadana deben dar respuesta a esa demanda, orientándose a desarrollar el empoderamiento de las personas (Armanz, 2018), de forma que sean sujetos sociales con más capacidad para transformar el entorno en que viven y controlar sus órganos de gobierno y político, económico y administrativo.

Esta perspectiva representa, desde luego, una forma distinta de relacionarse la ciudadanía con las administraciones públicas. Los órganos políticos y técnicos dejan de tener el control exclusivo sobre la solución de los problemas colectivos y establecen una comunicación en plano de igualdad con otros agentes sociales para recibir sus aportaciones y propuestas.

Entendida así, la participación nunca puede quedar reducida a un mero ejercicio de apoyo o complemento de los procedimientos administrativos y, por supuesto, no puede terminar convirtiéndose en un mecanismo justificador de decisiones previamente adoptadas por personal político y técnico. Al contrario, implica **un cambio cualitativo en la forma tradicional de hacer política.**

Que se empodere la población no significa que se desempodere la administración, el poder se comparte equilibradamente para un bien común uniendo fuerzas y recursos.

Es un cambio que merece la pena, porque ambas partes se enriquecen mutuamente. La participación permite **espacios de encuentro, diálogo e interacción** entre miembros de una sociedad y los poderes públicos responsa-

bles de su gobierno y administración. Exige a las administraciones públicas una orientación hacia la información y la transparencia, como condición necesaria, pero **va más allá de la información y la audiencia públicas.**

En la medida que las personas, a título individual o a través de asociaciones representativas, tengan la posibilidad de tomar parte e influir en la elaboración, desarrollo y evaluación de las P.P., se propicia el desarrollo de una ciudadanía responsable, que ejerce sus derechos y asume más fácilmente sus obligaciones, contribuyendo a la aceptación e implementación de las P.P. De esta manera la ciudadanía se convierte en agente activo que colabora en la producción de información, a partir de su conocimiento y experiencia de la realidad en la que vive, convive y lleva a cabo sus actividades habituales. Al mismo tiempo, este proceso dinámico contribuye al crecimiento de los individuos y la colectividad, al desarrollar la dimensión social de las personas y la capacidad para asumir responsabilidades en la respuesta a los problemas comunes (Aix, 2013).

En el plano personal **la ciudadanía debe aprender a implicarse en los problemas y sus soluciones**, a vencer las barreras culturales compartidas en modo de actitudes, creencias, barreras sociales o psicológicas de inmovilidad social. Si se consigue implicar a las personas, aumenta su percepción en la p.p. que se está desarrollando, así como su satisfacción y la aceptación

general del proyecto por todas las partes implicadas. También valorarán mejor las dificultades del desarrollo de esa política y su capacidad crítica se hará más constructiva, al involucrarse en el proceso que se lleva a cabo en la trastienda de la administración. De esta forma, los sujetos aprenden de otros, aumenta su empoderamiento y ese poder sirve para movilizar a otras personas, en otros ámbitos (Solá, 2004).

La participación favorece así el sentimiento de pertenencia de la ciudadanía respecto a las acciones, bienes y servicios comunitarios, así como su corresponsabilidad en el correcto desarrollo de las P.P. Por otra parte, permite desarrollar la inteligencia social de los individuos, la capacidad de relacionarse satisfactoriamente con otras personas, cooperar con ellas y sentirse parte de proyectos colectivos (Pindado, 2008).

Desde esta perspectiva, los procesos participativos se convierten en verdaderas escuelas de formación de ciudadanía (Federación Española de Municipios y Provincias [FEMP], 2018) en la medida que, conforme se profundiza en la participación, las personas adquieren más información y conocimiento, capacitándose progresivamente para formular propuestas más fundamentadas y factibles. En este mismo sentido, Grin (2019) considera la participación como un verdadero proceso pedagógico de concienciación política y educación ciudadana.

1.4. LA PARTICIPACIÓN FORTALECE LA DEMOCRACIA DE UNA SOCIEDAD.

La evolución del concepto y formas de expresión de la participación ciudadana corren paralelamente a la evolución misma del modelo político en las sociedades democráticas y el tipo de relación que se establece entre los poderes públicos y la población de un territorio (Arnanz, 2018).

A partir de las últimas décadas del siglo XVIII las sociedades occidentales han ido avanzando desde los sistemas absolutistas monárquicos a sistemas de democracia representativa más o menos avanzada, basados en la elección por parte de la ciudadanía de personas que los representan en los órganos legislativos y de gobierno (ayuntamientos, parlamentos y otras instituciones).

En el modelo de democracia liberal, la participación política estaba prácticamente circunscrita al ejercicio del derecho de voto, al que inicialmente solo tenían acceso los varones de las clases sociales más privilegiadas y progresivamente fue extendiéndose hasta generalizarse a todas las personas mayores de edad, ya en pleno siglo XX (en el marco europeo, fueron Andorra, en 1970 y Suiza, a nivel federal en 1971, los últimos países en implantar el voto femenino).

La participación directa de la ciudadanía se reducía a prácticas enraizadas en la tradición política de algunos territorios (Suiza, Estados Unidos) o determinados procedimientos reglados en forma de referéndums. Los movimientos obreros y las teorías del comunismo y el anarquismo cuestionaron esta democracia burguesa propugnando modelos participativos en forma de

asambleas, consejos obreros y métodos autogestionarios, con gran influencia en el desarrollo de la teoría política y algunas iniciativas históricas puntuales, pero sin repercusión significativa en las políticas estatales.

A lo largo del siglo XX la representación política fue progresivamente controlada por partidos muy bien organizados para alternarse en el poder con una agenda de prioridades e intereses no siempre concordantes con los de la ciudadanía votante. Ello, junto con la crisis económica de los años 70 y la expansión de las políticas neoliberales, provocó un desencanto social respecto del modelo tradicional de democracia representativa y la búsqueda de alternativas que, sin eliminarla ni sustituirla, contribuyeran a actualizarla.

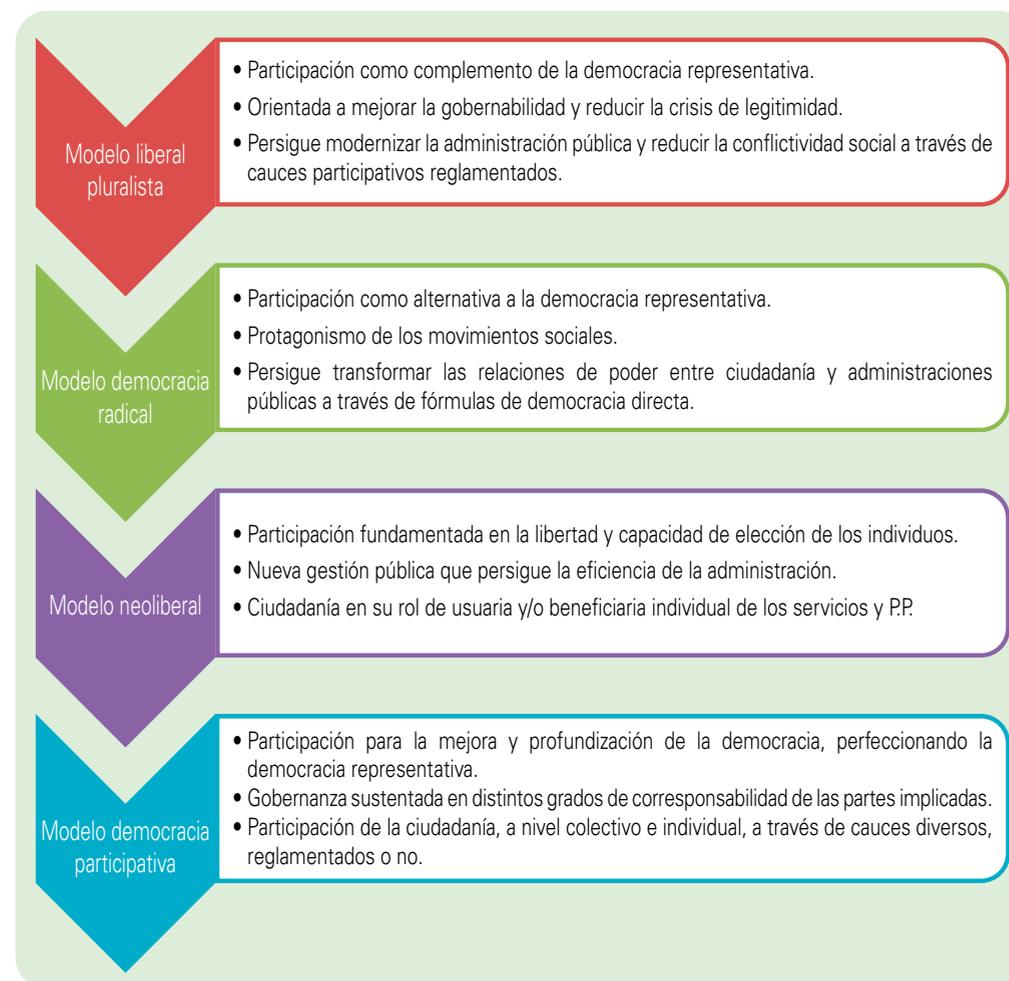
De esta manera, surgieron los nuevos paradigmas de **democracia participativa** o **democracia deliberativa** que buscan complementar, perfeccionar y contrapesar mediante procedimientos de participación ciudadana, el ejercicio del poder político por parte de las personas elegidas a través de sistemas de votación. Esta perspectiva se vio reforzada a lo largo de las últimas décadas del siglo pasado por dos corrientes innovadoras de la Administración Pública que, desde enfoques distintos, incluso contrapuestos, apostaron por incorporar la visión y la opinión ciudadana.

Por un lado, la corriente denominada **nueva gestión pública, que intenta aplicar a las administraciones las metodologías de gestión empresarial**, con hegemonía tecnocrática y búsqueda de la eficiencia y que, no obstante,

apoya la participación ciudadana con finalidad instrumental, a fin de mejorar la información disponible y respaldar sus actuaciones. Por otro lado, **el modelo de gobernanza que asume la complejidad de las PP.** y apuesta por una gestión que tenga en cuenta a los diferentes agentes implicados en ellas, con una **filosofía relacional de red, buscando la complicitad y la colaboración** de la ciudadanía para identificar los problemas y las mejores alternativas de solución.

Así pues, a lo largo del tiempo, el modo de concebir las relaciones entre los distintos agentes que intervienen en las P.P. ha dado lugar a diferentes modelos de gestión que han considerado de forma diferente el rol de la ciudadanía. Realmente estos modelos no se han ido sustituyendo sucesivamente, sino que en la actualidad coexisten con mayor o menor peso relativo en cada contexto político y social (ver figura 3)

Figura 3: Evolución de la participación ciudadana en los distintos modelos políticos



Fuente: elaboración propia

Bajo las premisas del modelo de democracia participativa y la filosofía relacional de gobernanza, en los últimos años del siglo XX y primera década de este siglo se han desarrollado multitud de iniciativas participativas en las P.P., especialmente en las fases de diagnóstico, priorización y planificación, la mayoría de ellas en **el nivel local, siempre más propicio para la implicación ciudadana y la innovación social**. Entre ellas, destacan por su gran extensión internacional los **presupuestos municipales participativos** y los planes de acción local para el desarrollo sostenible, conocidos como **"Agenda 21"**. Estas prácticas se caracterizaron por el desarrollo de metodologías participativas con una marcada dirección institucional, a través de órganos formalizados y reglamentados en la mayoría de los casos y con formas de participación colectiva.

A lo largo de la última década han incidido diversos elementos para configurar el actual escenario en que se desarrollan actualmente las iniciativas de participación ciudadana (FEMP, 2018):

- La evolución de la gestión pública desde el paradigma de gobernanza al de **gobierno abierto**, incorporando nuevas dimensiones como la **transparencia**.
- Los nuevos movimientos sociales y demandas ciudadanas exigiendo una **nueva forma de hacer política**, participando en los procesos de **deberación y decisión**.
- Las **tecnologías de información y comunicación** que han extendido las posibilidades de **interacción** entre administraciones y ciudadanía, en el contexto de lo que se conoce como filosofía 2.0.

- Estos elementos están condicionando nuevas formas de participación cada vez más sustentadas en herramientas tecnológicas, con formas de participación individual y prácticas innovadoras, escasamente reglamentadas.

Así pues, en nuestro contexto sociopolítico, la participación ciudadana se inserta en el marco de una **democracia participativa** que complementa y perfecciona a la democracia representativa sin sustituirla. Las administraciones públicas buscan activamente contar con una pluralidad de interlocutores entendiendo que de esta manera la acción pública gana en consistencia y riqueza de puntos de vista.

La interacción entre distintos agentes sociales y de éstos con las administraciones públicas supone un proceso de aprendizaje y de desarrollo de la inteligencia colectiva, a través de la colaboración. Además, **los procesos participativos constituyen en sí mismos un modo de rendición de cuentas** de los poderes públicos hacia la ciudadanía, ya que esta tiene acceso a información sobre prioridades, líneas estratégicas, actuaciones realizadas y coste de las mismas (FEMP, 2018).

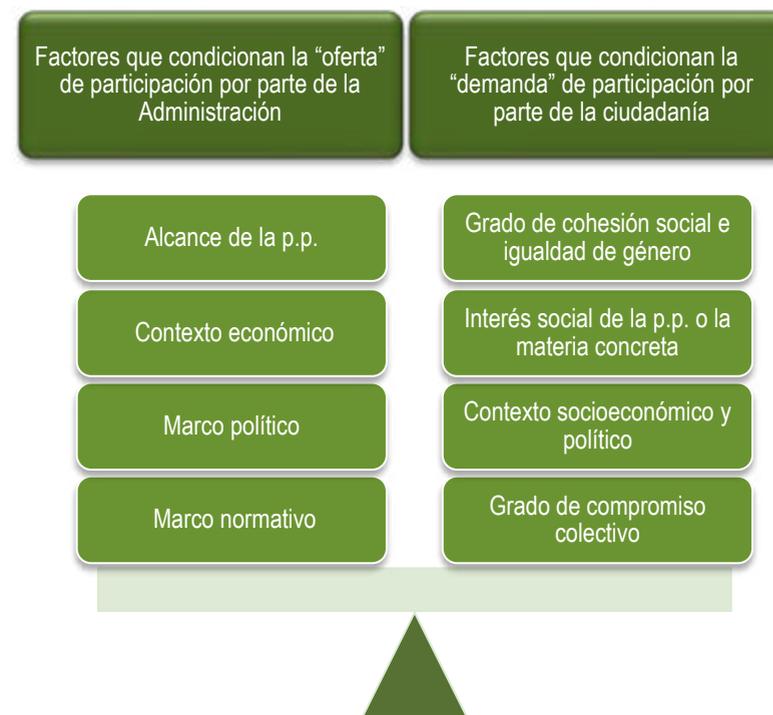
Concebida de esta manera, la participación ciudadana debe constituir una característica esencial en una sociedad democrática avanzada, que impregne todas las P.P. No un departamento o una actividad puntual de las administraciones sino un **principio transversal** en su funcionamiento general.

Ahora bien, en cada contexto institucional se trataría de encontrar el mejor equilibrio

posible entre "oferta" y "demanda" de participación, es decir, entre los cauces abiertos por los poderes públicos para posibilitar la participación de la sociedad civil y la voluntad de la ciudadanía para implicarse en los asuntos públicos (figura 4). **La institucionalización de**

los procesos participativos no determina por sí misma un mayor alcance cuantitativo y cualitativo de la participación social, pero otorga mayor capacidad a la ciudadanía para hacer valer su derecho a intervenir en las P.P. (Canto, 2008).

Figura 4: Equilibrio de los factores que condicionan la participación



Fuente: elaboración propia.

1.5. LA PARTICIPACIÓN ES UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

Hemos visto, pues, que promover la participación contribuye al desarrollo de las capacidades personales y el fortalecimiento de la democracia. Sin embargo, en el contexto de esta guía no podemos considerarla como un fin en sí misma sino **como un medio para generar valor público** a la hora de diseñar o de evaluar las políticas.

Los problemas a los que tienen que dar respuesta quienes ocupan puestos de decisión política o técnica en las administraciones públicas son, por lo general, complejos. Su análisis y soluciones no son simples y, en muchas ocasiones, hay que decantarse entre varias alternativas, cada una con sus ventajas e inconvenientes. **La**

incorporación de las valoraciones, ideas y propuestas de la ciudadanía nos va a aportar elementos de información y criterios para la toma de decisiones que sería imposible obtener por otras vías.

La implicación de la población destinataria de una actuación pública, de agentes con implicación en el sector relacionado, de personas expertas en la materia y de otras representantes de la sociedad, aporta información, visiones y propuestas que enriquecen el análisis de los problemas y las posibles soluciones para afrontarlos. De esta manera, la incorporación de

procesos participativos en las distintas fases del ciclo **contribuye a que el plan o estrategia respondan de manera más eficaz a sus objetivos, ajusten su desarrollo según las circunstancias concretas de aplicación y amplíen la perspectiva en su evaluación.** Incorporar procesos participativos en la planificación y evaluación de las P.P. refleja el grado de compromiso de las administraciones con una gestión eficaz y transparente, ayudando y mejorando la toma de decisiones en cada una de las fases.

APORTACIONES DE LA PARTICIPACIÓN PARA MEJORES POLÍTICAS PÚBLICAS

La participación social implica un proceso de transformación del poder. Mediante la participación, las personas se sienten parte de algo, aprenden a estar, ser y convivir. A través de la toma de decisiones, enfrentando los problemas y proponiendo soluciones, se implican más en la sostenibilidad de las acciones políticas.

La participación es un elemento motivador. Sirve para que las personas estén al tanto de las decisiones racionales que se toman y su implicación es mayor, haciendo la p.p. más eficaz y efectiva. Facilita la comprensión, aceptación y aplicación de las decisiones.

La participación social es un principio del valor público. Favorece espacios de diálogo, consenso y sinergias con los diferentes sectores implicados. Ayuda a tener en cuenta los intereses de la ciudadanía, se centra en las personas y se entiende más su vida y sus valores.

Contribuye a legitimar las decisiones adoptadas. La participación social permite anticipar posibles conflictos de intereses. Una buena participación otorga más legitimidad a los planes estratégicos y se logran mejores impactos. Aplicada a la evaluación contribuye a mejorar la racionalización de la misma, aumentar el capital social, aportando mejoras a los criterios ya conocidos de eficacia, eficiencia, impacto y conveniencia.

Favorece la creatividad y la innovación social en la búsqueda de soluciones a los problemas y necesidades. Ayuda a identificar relaciones y conexiones con otros problemas o necesidades inicialmente no considerados.

Amplía la información disponible para el diagnóstico, la priorización y las propuestas de acción. Enriquece los criterios de evaluación con información sobre la percepción de las personas potencialmente afectadas.

En los procesos de evaluación genera mayor confianza si está respaldada por las partes involucradas, les ayuda a entender “la trastienda” y proporciona transparencia. Las evaluaciones de P.P. se vuelven complejas cuando afectan a multiniveles e intereses contrapuestos, conviene conocer por qué se hacen las cosas de una determinada manera y hay que rendir cuentas a la ciudadanía sobre el uso de los recursos públicos (Ruiz, 2015).

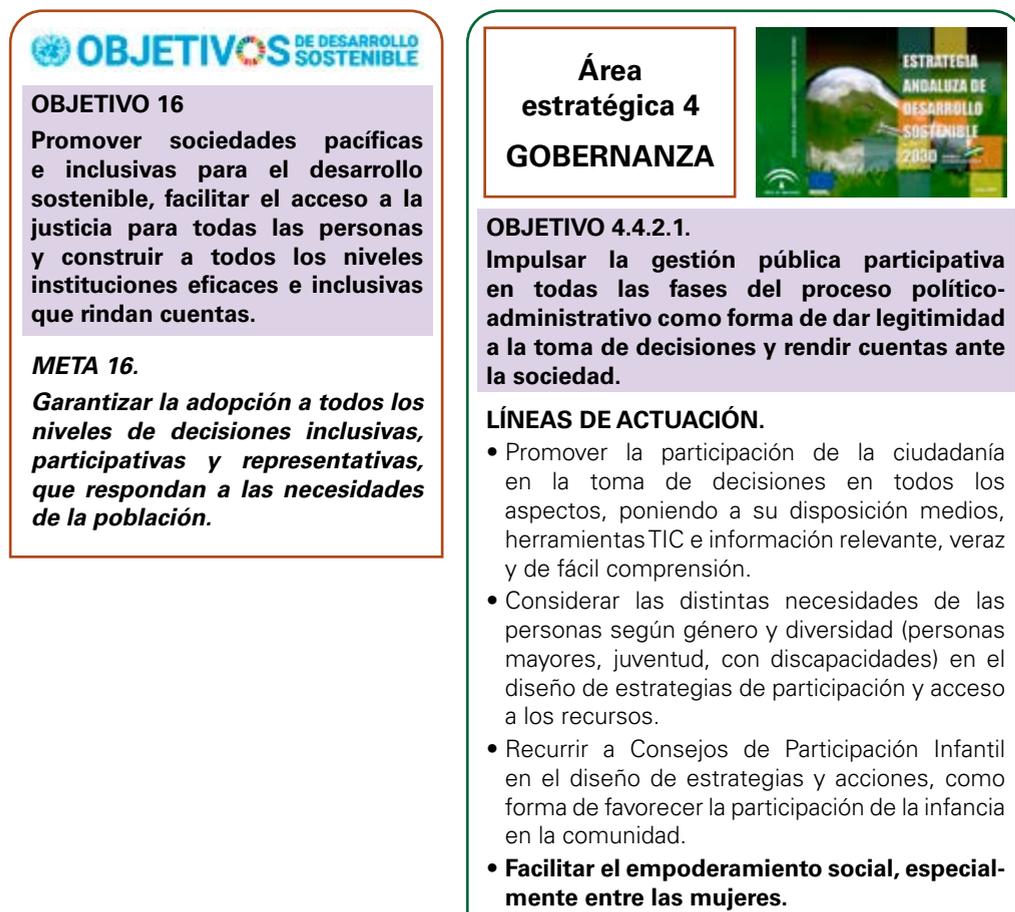
La evaluación participativa complementa a la evaluación clásica por objetivos porque **produce aprendizajes colectivos e individuales.** Sirve como palanca del cambio social, mediante herramientas que incluyen sensibilización, aprendizajes, articulación y diálogo entre agentes que a veces tienen posturas opuestas o en contra de la p.p. propuesta.

Para aprovechar estas oportunidades, los poderes públicos deben establecer canales de participación amplia de la ciudadanía que permitan superar las limitaciones de la estricta racionalidad técnica, complementándola con la racionalidad política derivada de la participación de las y los agentes intervinientes, a lo largo de todo el proceso de las P.P., incluida la evaluación (Canto, 2017).

Así lo ha entendido la Organización de Naciones Unidas que, en la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015), ha incluido la participación

ciudadana como una de las metas de los denominados **Objetivos de Desarrollo Sostenible (O.D.S.)**. Para la aplicación de estos objetivos en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía, el gobierno de la Junta aprobó en junio de 2018 la **Estrategia Andaluza de Desarrollo Sostenible** (BOJA 119 de 21 de junio de 2018) una de cuyas áreas estratégicas es la gobernanza, incluyendo líneas de actuación específicamente orientadas a promover y facilitar la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos (figura 5).

Figura 5: La participación social en la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030



Fuente: elaboración propia.

1.6. ENTONCES, ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE PARTICIPACIÓN?

A diferencia de otras formas de participación social, **la participación ciudadana tiene un carácter eminentemente político**, en la medida que las personas y grupos sociales actúan para intervenir con intencionalidad política en asuntos reconocidos como públicos (Gadea, 2005).

“El principio de transversalidad supone que la perspectiva de la participación ciudadana se incorpore en todas las políticas, por todos los sujetos intervinientes, a todos los niveles y en todas las etapas”
(Cabildo de Gran Canaria, 2019).

En esta guía asumimos que la administración pública está interesada y comprometida en aprovechar todas las posibilidades y oportunidades que ofrece la participación ciudadana para un mejor diseño y evaluación de las P.P. que deba llevar a cabo. Por esta razón defendemos una visión amplia, abierta y dinámica de la participación.

Así pues, aunque ya hemos visto en páginas anteriores que la participación es reconocida por el marco jurídico actual, pretendemos abordarla más allá del estricto cumplimiento legal o los trámites formales como consultas, audiencias e información pública que, por lo general, suelen presentar “el producto” ya muy elaborado para que se opine sobre él o, como mucho, conceden un espacio donde hacer valer los intereses particulares o sectoriales.

Por el contrario, entendemos **la participación como un proceso transversal en el desarrollo de la acción pública y flexible en sus distintos niveles y fases**, tanto en la planificación como en la evaluación, para ganar en **sostenibilidad, aceptación social, eficacia y eficiencia**. Pretendemos un abordaje pragmático, alejado de disquisiciones teóricas, que motive y facilite el ejercicio participativo a los órganos políticos y técnicos responsables de las P.P., así como a los diferentes agentes relacionados con las mismas.

LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA QUE PROPONEMOS:

La participación es el proceso por el que **las personas y colectivos intervienen en los asuntos públicos**, en relación con planes, programas y otras actuaciones de las administraciones que les afectan o interesan.

La participación en las políticas públicas ofrece a la ciudadanía un **papel más activo y protagonista**, supone no limitarse a “formar parte” sino **“ser parte”** de las políticas públicas, **implicarse, debatir y proponer** sobre la gestión de los asuntos de interés colectivo o la **toma de decisiones** del gobierno.

A través de la participación, tanto las personas individualmente como una variedad de conjuntos de agentes sociales, se implican, se involucran directamente en acciones públicas, generando un **espacio de comunicación entre la ciudadanía y la administración**. Esta comunicación se evidencia en una relación clara entre las actividades de participación y la toma de decisiones en los diferentes niveles procedimentales (formulación, diseño, ejecución, evaluación y control).

El cambio no ocurre por arte de magia. El hecho de **incluir alguna dinámica o técnica participativa no supone en sí mismo que el proceso de evaluación o planificación tenga un carácter participativo si no se consigue involucrar a las personas interesadas en la p.p. y se producen cambios positivos.** Para ello se requiere una metodología, una capacitación y un entrenamiento en participación. En la segunda parte de esta guía se ofrecen recomendaciones conceptuales y metodológicas para favorecer y facilitar que cada administración, en el ámbito de sus competencias, incorpore la participación en sus procesos, trascendiendo el obligado cumplimiento de los preceptos legales, para mejorar en todo lo posible su acción pública.

Hay que ser muy conscientes, por otra parte, de las barreras y obstáculos con que tropieza la incorporación de procesos participativos en las prácticas habitualmente rígidas y verticales de

nuestras administraciones públicas. La participación no es una panacea y, desde luego, tanto en la literatura científica como en el análisis de las experiencias llevadas a cabo en diferentes territorios y sectores a lo largo de las últimas décadas, podemos extraer numerosas advertencias sobre las limitaciones, dificultades y contradicciones para su adecuado ejercicio (Ruano, 2010; Ander, 2017; Font, 2018). En muchas ocasiones derivadas de las resistencias de grupos de interés político, administrativo o económico para compartir poder y capacidad de decisión. En otras, por defectos en el diseño y ejecución de los propios procesos participativos que, en las siguientes partes de este texto, mostraremos cómo evitar. Todo dependerá de que queramos asumir esas limitaciones y obstáculos como retos que resolver o, por el contrario, como justificación para postergar la participación o reducirla a una miniatura.

OBJECIONES, DIFICULTADES Y EXCUSAS RESPECTO LA PARTICIPACIÓN.

- ▶ Individualismo, apatía y desinterés de la ciudadanía por los asuntos públicos.
- ▶ Insuficiente formación y/o información de la ciudadanía para opinar sobre las políticas públicas.
- ▶ Causa de demoras e ineficiencia en la gestión pública (recursos y tiempo dedicados a los procesos participativos).
- ▶ Aplicada a ámbitos y materias de poco peso político y económico.
- ▶ Dudosa representatividad de las personas participantes (activistas, líderes oportunistas, intereses personales, partidistas o corporativos).
- ▶ Quién asume la responsabilidad y rinde cuentas (puesto que las decisiones son adoptadas conjuntamente por administración y ciudadanía).
- ▶ Obsesión por el consenso y la votación (en lugar de aprovechar la diversidad y pluralidad de puntos de vista).
- ▶ Ambigüedad o expectativas infundadas sobre el carácter vinculante del proceso.
- ▶ Desvirtuación del proceso participativo convirtiéndolo en un proceso negociador.
- ▶ No evidencia científica de que la participación mejore los resultados de las políticas públicas.
- ▶ Dejación en organizaciones y agentes sociales de las funciones propias de los poderes públicos.
- ▶ Procesos de debate y deliberación interminables, tediosos o innecesarios.
- ▶ Desconfianza o recelo de la ciudadanía respecto a los órganos políticos o administrativos.
- ▶ Dudas sobre la utilidad y aplicación de los resultados del proceso participativo.
- ▶ Cuestionamiento o desacreditación de la legitimidad de las instituciones representativas (“informalización” de la p.p.)

2

PARTE 2. METIÉNDONOS EN FAENA. DESARROLLO PRÁCTICO

2.1. ¿PARA QUÉ Y PARA QUIÉN INCLUIAMOS LA PARTICIPACIÓN EN UN PLAN?

Si por **participación social** entendemos cualquier acto o actividad realizada por las mujeres y los hombres (de todas las edades) con el fin de influir en las P.P., esto delimita lo que podemos esperar sobre la participación. Primero porque tiene que haber **cierto objetivo** en sus actividades destinado a **influir en la p.p.** (Instituto de Estudios Sociales Avanzados [IESA], 2006, p.5). Y segundo, porque la participación en una p.p. **requerirá de agentes, y metodología con actividades y resultados.** Todo lo cual irá asociado a un entrenamiento o formación en participación.

En esta guía ofrecemos recomendaciones conceptuales y metodológicas para ir un paso más allá del obligado cumplimiento de los preceptos legales, favorecer y facilitar que la Administración competente, en cada caso, **incorpore la participación en sus procesos, mejorando con ello su acción pública.** Llega el momento de definir un método de participación acorde a

los fines de la p.p. que vamos a planificar. Habrá que tener en cuenta si la p.p. o plan tiene antecedentes participativos, valorando la organización o movilización de **agentes que ya existen previamente alrededor del tema a tratar.**

En todo caso nos haremos las preguntas **para qué y para quién** la usaremos antes de plantearnos el cómo. Pues no es lo mismo utilizar la participación para obtener información útil para la administración que para empoderar e implicar a la ciudadanía en la p.p. Si contamos con la participación para que haya influencia de la ciudadanía en la p.p. debe haber un objetivo claro y actividades dedicadas a conseguirlo (IESA, 2006), ya que **una de las misiones de la participación es facilitar el entendimiento de los problemas sociales y mejorarlos.** Esto implica:

a) **Que la participación sea para las personas,** es decir, contar con las

personas como agentes de cambio aplicando un modelo participativo adecuado en el que puedan tomar decisiones.

- b) Usar métodos participativos**, sistematizados pero flexibles, al mismo tiempo que se planifica la p.p. para facilitar los objetivos perseguidos por ésta. Ante el esfuerzo y la inversión que supone incrementar la planificación surgirán dudas sobre si merece la pena incluir la participación en la agenda política.



Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making
Des citoyens partenaires: Manuel de l'OCDE sur l'information, la consultation et la participation à la formulation des politiques publiques
© 2001 OECD
Todos los derechos reservados.

Como ilustra la viñeta, la pregunta sobre los costes es lógica, más si tenemos en cuenta que los agentes institucionales están sujetos a presiones de resultados cortoplacistas y no siempre ven la utilidad de la participación. Además, se unen dificultades como las diferencias entre contextos locales, autonómicos o estatales con diversidad de visiones políticas, a veces dispares sobre un tema.

La participación no es neutral, detrás de cada forma de entenderla están involucrados sistemas de normas, valores, objetivos, ideales que sostienen las formas democráticas de gobierno y principios de organización administrativa (Díaz, 2017).

En cuanto al personal gestor y técnico de la administración, también tiene

sus propias ideologías y modos de pensar o de sentir, que pueden influir en la objetivación del peso que tiene la participación. Ello puede producir una tendencia a creer más en sus conocimientos, científicos, estadísticos o de habilidades programáticas, que en los saberes y experiencias de la población o en su capacidad para extraer conclusiones válidas tras analizar los problemas. Pero ni lo puramente cuantitativo ni exclusivamente el saber experto pueden mostrar una foto completa de la realidad y esto es una visión paternalista de cómo elaborar las P.P.

La tendencia al paternalismo técnico se produce aún más cuando se trata de población vulnerable como infancia, de zonas marginadas, con diversidad funcional, enfermedades mentales, etc.

que son colectivos a los que se les otorga menos voz. De suceder esto, sería necesario cambiar actitudes resistentes a la participación y pasar del rol técnico elitista al **rol técnico facilitador** que **confía en las capacidades** de la ciudadanía, tiene **capacidad de escucha, respeta las opiniones** de las personas participantes y es **flexible en los métodos**, entre otras características (Geilfus, 2009). Y, por supuesto, considera la posibilidad de incluir la **diversidad** como opción.

Todos los anteriores son condicionantes de los que depende que se fortalezca o no la relación entre ciudadanía y administración. Así que **“el diseño**

técnico se encuentra necesariamente imbricado con la dimensión política de la participación” (Díaz, 2017), por lo que podemos deducir que, al final, la participación será una elección de las instituciones, dentro de la ley (Rodríguez-Villasante, 2002). Así visto, la primera recomendación para poder incluir la participación en las P.P. es que se fomente un **cambio de actitudes en los propios equipos institucionales y técnicos** que desarrollan las políticas y ampliar su conocimiento sobre modelos participativos, sus ventajas e inconvenientes, tema que tratamos en el siguiente apartado.

2.2. COMPRENDIENDO LOS MODELOS Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS

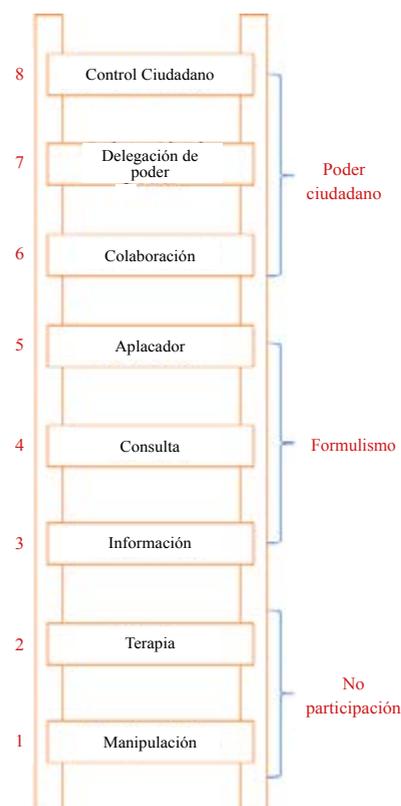
Un modelo participativo es una referencia, un esquema en el que basarse sobre las formas de participar de las que dispone la ciudadanía. En este apartado nos vamos a centrar en los modelos que describen los grados de participación. Las personas participan de diferentes maneras: accediendo a la información; opinando o siendo consultados; haciendo propuestas; decidiendo y actuando (Solá, 2004).

Por lo tanto, el modelo que elijamos será lo que establezca la profundidad de la relación entre la administración y la ciudadanía. La participación no tiene un estado fijo, sino que la ciudadanía va adquiriendo grados en ella (Geilfus, 2009). Los grados de la participación se suelen asociar a la metáfora de una escalera con peldaños que ascienden de menor a mayor poder para la ciudadanía, según el rol que se le otorgue en el ciclo de las P.P. Esta metáfora de la escalera

de la participación, con 8 peldaños, fue ideada por Sherry Arnstein (1971).

En ella se representan 8 formas de participación que ascienden desde la “no participación” hasta la participación plena. La no participación consistiría en utilizar técnicas en las que no se le suministra toda la información a la ciudadanía, no se les consulta adecuadamente, o incluso se les deja hablar en una audiencia, a modo de desahogo, como en una “terapia”, pero sin tener en cuenta el valor de sus opiniones.

Es después del tercer nivel, informativo, cuando comienza una participación más efectiva, en la que se cuenta con la opinión de agentes a los que va dirigida la p.p., pero sin permitirles la codecisión junto a la Administración. Sin embargo, un modelo de participación que llegue hasta los peldaños 6 al 8 (colaboración, delegación y control de la ciudadanía) se acerca a una mayor **gobernanza ciuda-**



dana sin la intervención paternalista de la administración. Desde un punto de vista autocrítico cada institución debería plantearse en qué peldaño se encuentra a la hora de desarrollar sus políticas.

En función del modelo de Sherry Arnstein, han evolucionado otros modelos participativos, en los que no vamos a profundizar, ya que no es un objetivo de esta guía teorizar sobre los mismos. La base general de todos ellos es **el poder** que se otorga a la ciudadanía, así que, por razones de simplificación metodológica, hemos optado por tomar los modelos más simples, que agrupan la participación en consultiva y proyectiva (Geilfus, 2009; Ruano, 2010) con tres niveles posibles según los casos y la planificación deseada, que serían similares al modelo participativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2001): **informativo, consultivo y decisorio** (figura 6).

PARA SABER MÁS:

Andreas Karsten (2011) recopiló 36 modelos distintos en la guía disponible en la web plataforma de infancia.org entre los que puede encontrar el de Rogert Hart, que adaptó el modelo de Arnstein a la infancia o el de Scott Davidson (1998), con su esquema en forma de rueda, utilizado para los niveles de participación en los planes y desarrollo comunitario, pero con la misma base de otorgar poder a la ciudadanía que en el modelo en escalera, ya que se realiza a través de procesos información, consulta, participación y empoderamiento.

Sarah White (1996) también diseñó una tipología en términos de relaciones de poder que se otorga a la ciudadanía y 4 tipos de participación: nominal, instrumental, representativa y transformativa. Con el nuevo milenio, proliferaron los modelos para la participación infantil y juvenil, como el de Clare Lardner (2001), el de UNICEF (2001), el triángulo de la participación juvenil de Jans y Backer (2002) basado en desafíos, capacidades y conexiones, el de David Driskell (2002) y el de Wong (2011).

Ortiz de Zárate (2012) propone LUDO como modelo teórico que entrelaza respectivamente las cuestiones fundamentales del gobierno abierto (rendición de cuentas, deliberación pública, diseño colaborativo y corresponsabilidad) con las fases del ciclo de políticas públicas (evaluar políticas, definir la agenda, diseñar las políticas y realizar la implementación). El modelo se puede ampliar a distintos grados de participación, que finalmente funcionan en 3 niveles: información, consulta y delegación.

De manera simplificada, la descripción de estos **modelos** sería la siguiente:

❖ **Modelo informativo.** En este modelo a la ciudadanía se le provee de información, bien porque la solicita o a instancias de la propia institución. La relación informativa sólo se produce desde la Administración a la ciudadanía, en un **único sentido**. La información es un elemento clave de la comunicación y el primer escalón a subir para estrechar los lazos entre la administración y las personas destinatarias de las políticas. Este es el modelo más básico, existe por derecho y por ley. Como derecho está fundamentado en la propia Declaración de Derechos Humanos (art. 19) y por la Constitución española, que lo reconoce y garantiza (art. 19). Por mandato legal, el acceso a la información producida por la administración es una obligación y uno de los ejes fundamentales de toda acción política. El artículo 7 de la Ley 1/2014, de 24 de junio, de **Transparencia Pública** de Andalucía, reconoce el derecho de cualquier persona a que los poderes públicos publiquen, en cumplimiento de la Ley, de forma periódica y actualizada, la información veraz cuyo conocimiento sea relevante para garantizar la transparencia de su actividad relacionada con el funcionamiento y control de la actuación pública.

❖ **Modelo de participación consultiva:** Tiene un grado de participación mayor que el informativo y menor

que el codecisorio, estableciéndose **relaciones bidireccionales**, pero no decisorias para la ciudadanía. El sistema consiste en convocar a la población para pedirle opinión sobre una temática, conocer sus intereses o para que aporte información sobre una consulta concreta. Los instrumentos utilizados suelen ser técnicas de consulta presenciales o telemáticas dirigidas a la ciudadanía, bien de forma individual, a través de grupos muestrales, o bien por medio de representantes, como colegios profesionales o asociaciones, privilegiando en ese caso al tejido social organizado frente al no organizado. También pueden combinar ambos tipos de agentes (IESA, 2006).

Suele ser un modelo propio de administraciones donde la participación está más institucionalizada, a través de normas, reglamentos u órganos. Ejemplos de dicha institucionalización podemos encontrarlos incluidos en la Ley 7/2017 de 27 de diciembre de Participación ciudadana de Andalucía, que cita algunos procesos y herramientas consultivos institucionalizados como la audiencia pública, la consulta participativa, la encuesta y el panel ciudadano (ver técnicas números 4, 8, 10, 18, 19, 20 y 49).⁴

Los modelos consultivos que permiten conocer la opinión de la ciudadanía sobre las P.P. son un elemento muy importante a tener en cuenta en la elaboración, seguimiento y evaluación de las mismas. Al-

4. Aunque citamos los ejemplos, resaltamos que las técnicas sugeridas en esta guía no sustituyen a las que están establecidas por reglamentos o normas, sino que describen finalidades y desarrollos aplicables en el ciclo de cualquier política pública, según la planificación que se decida.

gunos procesos consultivos tienen cabida a lo largo de la planificación, incluyendo la evaluación. Sin embargo, hay dos aspectos importantes que deberíamos tener en cuenta al usar el modelo:

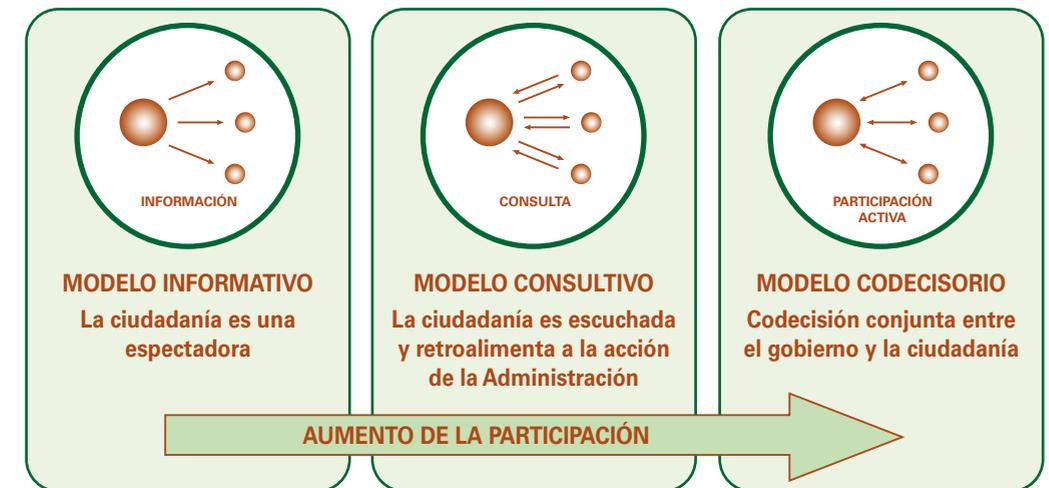
- **Diferenciar entre la inclusión de técnicas consultivas y hacer un proceso participativo.** Aunque todas las herramientas institucionalizadas legalmente permiten incluir la participación ciudadana en la elaboración, seguimiento y evaluación de las P.P., ello no garantiza por sí mismo que los planes estratégicos u otras políticas estén elaborados de forma participativa o que se haya escuchado a la ciudadanía más allá del informe a sus alegaciones. **Al planificar participativamente hay que priorizar el enfoque social, no sólo el político o el normativo.**
- **Tener en cuenta los sesgos en las consultas, debidos a las brechas tecnológicas y de información.** No todas las administraciones cuentan con un sistema público de participación digital para la puesta en marcha de los procesos como las encuestas y paneles ciudadanos o consultas populares. En otros casos, aunque dispongan de sistemas digitales, ello tampoco garantiza que

llegue a todo el mundo si no cuentan con la tecnología en el hogar o con conocimientos digitales para hacerlo. Por ello es importante de manera paralela fomentar la sensibilización y la cultura de la participación, no sólo institucionalizar los mecanismos, y hacer éstos accesibles al sector al que se dirijan, sin exclusiones.

❖ **Modelo codecisorio (también denominado de participación proyectiva):** implica **tomar parte en las decisiones, aprender y actuar conjuntamente** en el proceso. Es una relación **bidireccional**, regulada a través de reglamentos u órganos, en la que ciudadanía (organizada y no organizada) y gobierno actúan asociados en un modelo de **participación activa, con responsabilidad extendida** entre ambas partes. Se trata del grado de participación más elevado y se utilizan instrumentos que posibilitan la intervención amplia.

En este modelo las decisiones de la ciudadanía son tenidas en cuenta no sólo como consulta, se asume la responsabilidad de todas las partes involucradas en la p.p. y la capacidad de decisión conjunta. Más adelante iremos profundizando en este modelo cuando se expliquen los métodos y ejemplos.

Figura 6: Tres modelos participativos para las P.P.



Fuente: elaboración propia basándose en estudios de IESA (2006) y OCDE (2001).

Observando sus ventajas, inconvenientes y limitaciones

A partir de la codecisión se puede evolucionar a grados máximos de participación, cediendo el total control a la ciudadanía, según temáticas y espacios, así como determinados factores relacionados con capacidades, el tejido asociativo o canales de participación suficientes, que favorezcan el uso de dichos modelos de participación, como ocurre en algunos ejemplos de desarrollo rural, comunitario y municipal.

Para no seguir teorizando sobre el tema, mostramos a continuación los resultados de un estudio realizado por IESA en 2006, sobre los tres modelos participativos, sus ventajas y limitaciones, en el caso de varios municipios de Córdoba. Entre los municipios con modelos participativos informativos que cita el estudio está Villaviciosa de Córdoba; en los modelos consultivos se cita a Espiel,

Almodóvar del Río y Lucena y, por último, en los modelos con máximos niveles participativos, se cita a Puente Genil. El estudio obtiene conclusiones respecto a las virtudes o inconvenientes de la participación según cada modelo.

Una de las conclusiones que se obtienen de este estudio es la **correlación positiva entre abstención electoral y participación**. En los municipios con el modelo de participación ciudadana de carácter decisorio existen niveles de abstención electoral (en las elecciones municipales) más elevados que en los otros dos modelos, incluso por encima de la media de la provincia de Córdoba. Por su parte, la abstención electoral en los municipios del modelo informativo es la más baja, siguiendo una tendencia mucho más lineal que la experimentada en el conjunto de la provincia. Asimismo, en los municipios que han desarrollado modelos decisorios⁵, existe un movimiento asociativo denso,

5. En este caso el término decisorio es la denominación de IESA, aunque en esta guía hablaremos siempre de modelos codecisorios.

organizado y dinámico y también bastantes canales de participación. La implantación de procesos participativos, a tenor de dichos modelos municipales, parece que depende de convicciones ideológicas, instrumentales o estratégicas y de los antecedentes participativos en la localidad.

En la figura 7 se presentan los tres modelos con sus correspondientes razones para incluir la participación y en ella destacamos los argumentos que justifican la utilidad de cada uno de estos modelos. En esta figura observamos que **la satisfacción con los procesos de participación impulsada en los tres modelos es mayor cuanto más alto es el grado de participación**. Respecto a quién la impulsó, precisamente es la propia administración local la que propicia los modelos más participativos. En cuanto a las virtudes y limitaciones en estos tres casos empíricos, queda de manifiesto que **las políticas adquieren mayor legitimidad y mejor relación entre demandas y resultados en los modelos consultivo y decisorio**. En cuanto a las personas, **hay una relación entre modelos y dinamismo de los movimientos asociativos locales**.

Figura 7: Modelos participativos, sus ventajas y limitaciones

		Modelo informativo	Modelo consultivo	Modelo codecisorio
LAS RAZONES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA		Acercar la Administración a la ciudadanía	Conocer las opiniones de la ciudadanía	Corresponsabilizar al gobierno con la ciudadanía
LAS VIRTUDES Y LIMITACIONES DE LA PARTICIPACIÓN	Los límites de la participación ciudadana	Ralentización de las decisiones	Emergencia de conflictos entre el gobierno y las asociaciones	Emergencia de conflictos entre gobierno y oposición
	Las virtudes de la participación ciudadana		Aportar legitimidad a las decisiones públicas	Conocer con exactitud las demandas de la ciudadanía
LOS RENDIMIENTOS POLÍTICOS Y ELECTORALES DE LA PARTICIPACIÓN	La participación ciudadana en el programa electoral	La participación no tiene demasiada importancia en el programa electoral	La participación ocupa un lugar estratégico dentro del programa electoral	La participación ocupa un lugar central dentro de la acción de gobierno
	Los beneficios electorales de la participación	La participación puede ayudar a ganar unas elecciones	La participación puede ayudar a ganar unas elecciones	La participación no ayuda a ganar unas elecciones
LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL MUNICIPIO	El origen del impulso a la participación ciudadana	No se identifica un impulso claro a la participación	El impulso a la participación proviene de una demanda ciudadana	El impulso a la participación proviene del gobierno
	La satisfacción con los procesos de participación ciudadana	Bajo grado de satisfacción con las iniciativas de participación puestas en marcha	Menor grado de satisfacción con las iniciativas impulsadas que en el modelo siguiente	Alto grado de satisfacción con las iniciativas impulsadas
EL DINAMISMO DEL TEJIDO ASOCIATIVO DEL MUNICIPIO		Las asociaciones participan de forma intensa pero no organizan la estructura participativa del municipio	Las asociaciones estructuran y organizan el esqueleto participativo del municipio	El movimiento asociativo es activo y dinámico, pero se moviliza fundamentalmente cuando surgen problemas

Fuente: IESA (2006)

Si bien los ejemplos expuestos en la figura anterior están referidos al ámbito municipal, la participación es posible y necesaria en ámbitos más amplios, de nivel autonómico o nacional, aunque a priori parezca más difícil de abordar.

2.3. ¿QUÉ MODELO PARTICIPATIVO ESCOGER?

La elección o combinación de modelos expuestos en el apartado anterior y en la figura 6 depende de preguntas y criterios que exponemos.

Valoración de criterios democráticos, políticos y técnicos:

Sobre los criterios **democráticos**, habrá que comprender y considerar e incluir los valores, ventajas y el amparo del marco legal de la participación, ya expuestos en la parte primera de esta guía.

Sobre los **criterios políticos** no hay que centrarse en la ideología del partido gobernante, sino en las actividades que realizan los gobiernos para alcanzar fines políticos en un ámbito determinado, entre las cuales se encuentra la planificación de las políticas. En ese sentido, la participación, dentro de la planificación política, debería estar prevista en la **agenda pública**, como indicaba Ana Díaz (2017).

Pensemos en incorporar la participación en los temas de la agenda pública a los que se convocará y preguntará a la ciudadanía. Reflexionemos si dicha participación tiene un beneficio para la ciudadanía o para la administración o ambas y en consecuencia las preguntas **para quién y con quién** se actúa deben estar presentes en todos los procesos políticos. Elijamos qué grado de transferencia de poder necesitamos (el modelo) asumiendo las consecuencias y resultados y si serán vinculantes o no.



Por último, respecto al **criterio técnico**, debemos tener en cuenta cómo introducir la participación en las fases del proceso del ciclo de las P.P. siguiendo un método y seleccionando técnicas apropiadas. **Sobre la capacidad**, tendremos que plantearnos la disponibilidad de recursos con los que contaremos: temporales, económicos y humanos, así como las formas de comunicación existentes o posibles de encargar (plataformas on line-off line, en espacios de relaciones o institucionales, con vías formales e informales).

Es decir, que la inclusión de la participación conlleva ciertos costes a presupuestar, que seguro influirán en la decisión de si la participación se incorpora a lo largo del proceso o con la ayuda de grupos de agentes de manera puntual; si se hará sólo para el seguimiento de la p.p. mediante comisiones de participación, o si necesitamos diversidad de agentes que se involucren para tomar decisiones. El gasto no tiene por qué ser exclusivo para la administración, los

recursos no tienen por qué aportarlos solamente la institución que toma la iniciativa, pues una de las ventajas de la participación es que algunas entidades participantes pueden compartir sus recursos.

Aunque al principio este rodaje de incorporar la participación parece complicado, como todo en la vida, cuando se aprende y convierte en hábito, se normaliza. La propuesta de transversalizar la participación al ciclo de las políticas permite trabajar con ella de manera flexible y proporcional al grado de interactividad necesitado, a la diversidad de agentes, a condicionantes de accesibilidad y de tiempo. Para facilitar la comprensión de esta serie de decisiones, en la siguiente figura proponemos una secuencia de preguntas para **planificar la participación en las P.P.** (figura 8)

Figura 8: Propuesta de planificación de la participación en las P.P.



Fuente: elaboración propia

Desarrollaremos un poco más el esquema anterior en los siguientes puntos.

2.3.1. ¿Con qué finalidad incluimos la participación?

Al preguntarnos para qué queremos la participación o para quién, deberíamos reflexionar y especificar los **objetivos y justificación de la participación**, no sólo de pasada, sino describir si

se incluye para obtener información, consultar o tomar decisiones conjuntas. Analizaremos posibles ventajas, el coste-beneficio, si la finalidad de la participación es un medio para la administración en el desarrollo de la p.p. o es un medio para que la ciudadanía comprenda mejor la p.p., se implique y participe realmente y no de manera aparente. El conjunto de decisiones afectará al método y técnicas que empleemos.

2.3.2. ¿De dónde partimos?

Lo recomendable es reflexionar sobre las necesidades que existen para la p.p. y si hay precedentes. Se pueden consultar bases de datos, memorias o contactos sobre políticas previas; buscar información de quiénes son las personas implicadas en el asunto a las que se quiere incluir; establecer los contactos a través de consultas a las cartas de servicios de las administraciones relacionadas, contactos con asociaciones ciudadanas, representantes municipales, otras administraciones y agentes sociales.

Por otra parte, puede ser útil un trabajo de campo exploratorio en los lugares donde se desenvuelven las personas afectadas por el asunto público en cuestión. El embrión participativo se genera a través de los primeros contactos mediante entrevistas presenciales o telefónicas iniciales a las personas clave que lideran un sector concreto o son protagonistas principales de una situación, para conocer mejor los grupos de interés, incluso para captar a más personas.

En todo caso, nos haremos, entre otras, las siguientes preguntas para indagar en la información:

- ¿Qué sabemos sobre el tema del cual tratará la p.p.? ¿Le interesa a la gente? ¿Ha sido una petición popular o una iniciativa política? ¿Qué sabemos de la población a la cual queremos dirigir dicha p.p.? ¿Afecta del mismo modo a hombres y a mujeres dentro de los colectivos a los que se dirige y afecta la p.p.? ¿Qué piensan de la p.p. o de la institución que la propone? ¿Qué información deseamos obtener de las personas? ¿Concretamente de quiénes? ¿Qué papel tendrá la gente en la

planificación o, lo que es lo mismo, qué diseño o modelo participativo elegiremos para la p.p. en función de la participación en todas las fases o sólo en alguna?

- Las respuestas se pueden consensuar en equipo dentro de la administración y organizar la información en una tabla incluyendo el análisis de igualdad de género de cada uno de los posicionamientos de las partes intervinientes o que se van a ver afectadas por la p.p.

2.3.3. ¿Con qué métodos trabajaremos?

El método se refiere al **proceso sistemático**, pero flexible, que utilizaremos para conseguir lo previsto mediante la participación. Sistemático porque hay que adaptarlo a los **mecanismos racionales y analíticos del ciclo de las políticas** y **flexible** porque requiere una **participación acorde a contextos complejos, tiempos limitados y personas diversas**.

Algunas teorías, como la teoría del cambio, nos indican que en contextos complejos es preferible usar alternativas de pensamiento-acción en lugar de planificaciones rígidas, utilizando una lógica flexible (Retolaza, 2010). Desde un punto de vista holístico, en las personas confluyen todos los contextos, son un entramado de sus relaciones íntimas y cotidianas inmersas en entramados más amplios, incluido el **sistema de género**, con el cual nos referimos a un invisible pero demostrable "sistema de carácter estructural, que articula, gestiona y afianza las desigualdades entre hombres y mujeres" (Hernández y Con-

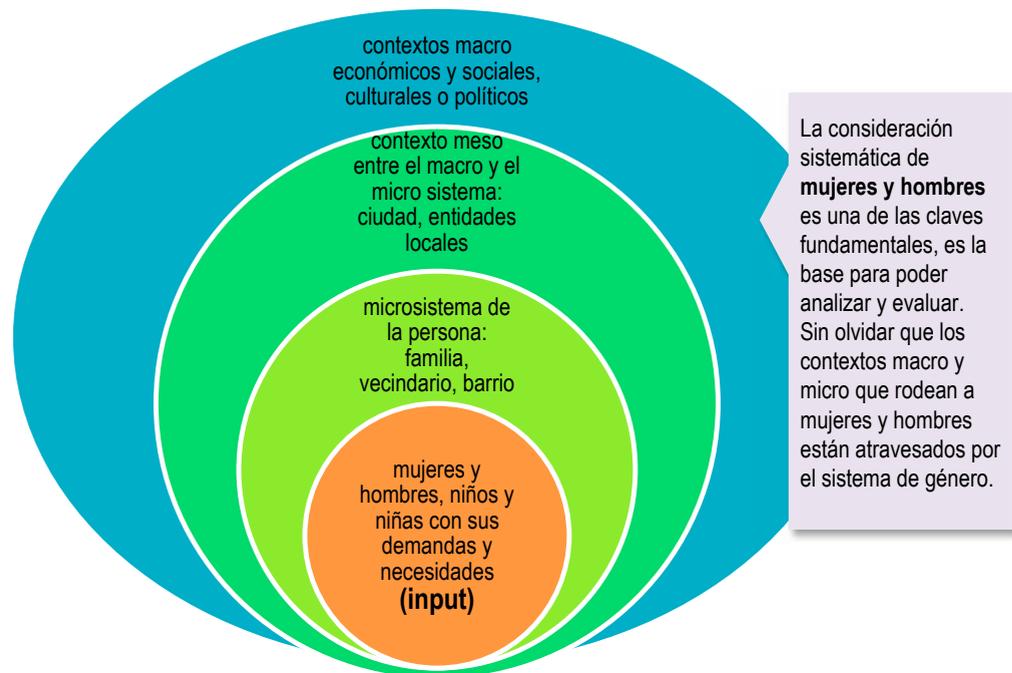
cha, 2015), impidiendo el mismo grado de participación.

Tomando las sociedades como sistemas complejos y sin perder el punto de vista holístico, necesitaremos obtener información no sólo de niveles macro sino de los microsistemas que rodean a las personas (figura 9), y lo debemos hacer mediante métodos y técnicas participativos que permiten incorporar a la p.p. el input de las personas, que son la materia prima de la política (Held, 1996 citado en Díaz, 2017).

Si la participación es considerada como un input, es más sencillo verla útil des-

de el punto de vista racional. Como input, se convierte en una contribución o aporte a la p.p., se convierte en un medio para conseguir cambios, resolver deficiencias que no pueden resolverse desde la administración por sí sola, teniendo a las personas como agentes de cambio a través de su participación. El problema es que cuanto mayor es el contexto o sociedad, más complejo es obtener la información y planear un desarrollo técnico de la participación, así como mayor es la apatía de las personas por participar si las políticas están alejadas de sus intereses cercanos o directos.

Figura 9: Relación entre sistemas macrosociales y microsociales



Fuente: elaboración propia.

Una visión demasiado macrosocial o un cortoplacismo programático pueden llevarnos a abusar de modelos informativos o consultivos, o con tecnologías

que permiten alcanzar un amplio espectro de respuestas, si bien en la literatura sobre el tema de la participación son considerados como participación

real. **Ésta debe permitirnos** ahondar en los niveles más internos expuestos en la figura 9, mediante una metodología orientada al análisis discursivo, con interacción, diálogo, toma de decisiones conjuntas, aceptando la lógica de los errores que puede tener cualquiera, puesto que no son inevitables para nadie.

Los métodos pueden ser complementarios, si se combinan con otros factores que adecuan la participación al contexto de la p.p. y a los recursos humanos, técnicos, tiempo disponible, tipo de política y el cambio deseable o impacto esperado, así como los colectivos ciudadanos implicados. Lo idóneo es planificar la participación a la vez que la p.p., de manera transversal al ciclo de la misma:

Primero hay que elegir **los temas de la agenda pública a los que se convoca a la ciudadanía** y el modelo o grado de poder que le otorgaremos, la valoración de recursos y costes-beneficios según complejidad, en qué fases del ciclo político la incluiremos. En segundo lugar, **desarrollar las estrategias** para

incorporar la participación al mismo tiempo que el diseño de la p.p., y establecer cómo realizaremos las formulaciones de problemas, alternativas y maneras de evaluarlos (metodología), y ordenadamente planificaremos la elección de asistentes o composición de equipos, los formatos de comunicación y técnicas participativas más eficaces para conseguir los objetivos.

En conclusión, los métodos nos sirven como estrategias para obtener resultados de la participación y, por último, elegimos las técnicas, que son los procedimientos, herramientas o instrumentos para incorporar la participación. Las técnicas no son instrumentos neutros, tienen una importancia estratégica, se articulan en el engranaje de la metodología y de los objetivos más amplios de la p.p. Se utilizan para motivar e involucrar a la ciudadanía (Díaz, 2017). Como representamos en la figura 10, hay una relación entre modelos, métodos y técnicas participativas y su planificación obedece a un diseño reflexivo previo.

Figura 10: Relación entre modelo, método y técnica participativa



Fuente: elaboración propia.

Para la metodología flexible que proponemos no olvidemos las siguientes premisas:

a) No existe un método universal ni ideal.

- La selección debe ir asociada a los objetivos y recursos, alcance geográfico y temporal de la política. En las políticas públicas, las técnicas o metodologías son más o menos idóneas para producir los resultados esperados, y cada conjunto de métodos y procedimientos plantea retos en términos de coste, inclusión, empoderamiento, generación de propuestas, y unos casan mejor que otros en el logro de objetivos o etapas (Díaz, 2017).

b) Las personas deben ser, siempre, el corazón de las políticas públicas.

- Ya sean beneficiarias, destinatarias de las políticas, organizadas formalmente o no, ellas y solo ellas son la verdadera entrada de información para el desarrollo de una política eficaz, no hay nadie mejor para exponer sus necesidades y demandas. No debe olvidarse que no vienen de serie con un don innato para la participación, ya que la capacidad y habilidad de tomar parte en algo requiere de un aprendizaje o desarrollo de actitudes individuales y colectivas, y con toda seguridad hará falta una tarea facilitadora por parte de la administración.

c) La participación transversal es la mejor aliada para mejorar las desigualdades sociales.

- Al incorporarse a todas las políticas y tener en cuenta a todas las partes,

a todos los niveles y en todas las etapas, emergen las subjetividades y situaciones de las personas, por lo que ganamos conocimiento de sus particularidades, permitiéndonos mejorar la equidad social. Supuestamente en un sistema democrático como el nuestro no deberían existir desigualdades participativas ni sociales, pero se producen, y lo hacen por la confluencia de diversos factores que hay que analizar de manera holística (figura 9). El acceso a los bienes y recursos sociales, incluido el derecho a participar, depende no solamente de poner a disposición de la ciudadanía mecanismos públicos para ello, sino que en el ejercicio de dicho derecho entran en juego actitudes y conocimientos, las distintas formas de organizar la vida, según las cargas y posibilidades asociadas a los territorios, contextos y situaciones personales o familiares inmediatas a las personas.

d) La participación transversal es la mejor aliada para la mejora de la igualdad entre hombres y mujeres.

- La participación también está condicionada por el sistema de género (Hernández y Concha, 2015), y por dicha razón, se deben garantizar ambas como principio transversal en las políticas públicas. Existen barreras de género para la participación social de las mujeres. Su representatividad en la esfera pública y social se presenta como un obstáculo y al mismo tiempo una consecuencia de la desigualdad en el ámbito familiar y laboral. La escasez de tiempo y los cauces son dos condicionantes a tener en cuenta para la participación de las mujeres a la hora de planificar las políticas públicas.

e) La participación transversal debe cumplir un principio de proporcionalidad.

- Transversal no puede significar nunca desmesurada o sin pertinencia. Debe ser adecuada al problema a tratar o resolver, a los recursos disponibles y relevante en cuanto a la población a la que afecta la política.

f) Pasar de incluir la participación en las políticas a diseñar políticas participativas.

- Ello supone un cambio de cultura organizativa en las instituciones. Se ha avanzado mucho en la dimensión normativa de la participación, pero la administración aún se resiste a ampliar su dimensión política, técnica en la práctica de la toma de decisiones.

Se exponen a continuación en la figura 11, junto a las **definiciones de métodos informativos, consultivos o proyectivos**, ejemplos de estos y cómo podrían combinarse en distintos momentos del ciclo político.

Figura 11: Métodos informativos, consultivos y codecisorios

<p>Metodología informativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ciudadanía solicita información o la administración la suministra siguiendo el principio básico legal. • Ejemplos de uso de esta metodología son la información de los portales de transparencia, cartas de servicios, catálogos de publicaciones y documentos, planes o proyectos normativos publicados en los boletines oficiales.
<p>Metodología consultiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • La participación es utilizada con carácter finalista, para obtener información o aportaciones de la ciudadanía, pero esta queda excluída de la toma de decisiones, pues es la administración quien únicamente ejerce dicha potestad. • Todas las administraciones han regulado legalmente cauces de participación consultiva que pueden aplicarse en la elaboración o en la evaluación de P.P. También están generalizadas las consultas públicas al iniciar un proyecto normativo y para alegaciones al borrador antes de su publicación. La Ley de Participación Ciudadana en Andalucía establece instrumentos de consulta popular como los foros de participación, los paneles y jurados ciudadanos o las consultas participativas. • La metodología consultiva admite un amplio gradiente de participación e iniciativa de la ciudadanía para aportar propuestas, opiniones y valoraciones. Desde una elemental alegación al borrador de una norma hasta formas más interactivas y extensas como grupos de deliberación y consenso o las jornadas participativas en torno a planes o políticas sectoriales. • Otro ejemplo que muestra cómo cuando hay voluntad de propiciar la participación es posible encontrar soluciones creativas para afrontar las dificultades, es la elaboración del Plan Andaluz de Acción por el Clima (PAAC) que se ha desarrollado durante el año 2020, por lo que los procesos participativos previstos han debido someterse a las medidas sanitarias impuestas por la situación de pandemia de COVID-19. La imposibilidad de celebrar reuniones presenciales amplias, jornadas u otras formas tradicionales de participación de los sectores sociales implicados en esta p.p. de carácter autonómico, han motivado la aplicación de procedimientos innovadores de participación, utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación.
<p>Metodología de participación de tipo codecisorio</p> <ul style="list-style-type: none"> • La metodología codecisoria incluye a la consultiva pero, además, la participación se convierte en un medio de transformación social, se pretende alcanzar los objetivos de la política implicando a la población. Tan importante como conocer sus necesidades, opiniones o expectativas es el propio proceso, el cambio cognitivo y la corresponsabilidad de las actoras y actores intervinientes. Es al mismo tiempo transformativa, porque se busca obtener y acercar visiones de la ciudadanía y la administración, teniendo en cuenta el punto de vista de las personas afectadas, liberándonos de la visión técnica como algo superior o mejor. Por otro lado, la propia ciudadanía aprende a valorar la dificultad de la planificación, aprende a definir los problemas, buscando sus causas y sus soluciones, se implica más y logra mayor sostenibilidad en los resultados. • A nivel municipal existen numerosas experiencias de modelos codecisorios, como el caso de PuenteGenil (Córdoba), ya mencionado en el estudio del IESA (2006). Un interesante ejemplo de esta metodología es el proceso de elaboración participativa del Plan General de Ordenación Urbana y el Plan Estratégico del municipio de Palomares del Río (Sevilla) que describimos a continuación. • Otro ejemplo de diagnóstico participativo en un nivel territorial provincial (Sevilla y Granada) es el proyecto “Jóvenes, Participación ciudadana y Derechos Humanos”, realizado en Andalucía para generar propuestas educativas que promuevan el ejercicio de la ciudadanía, en el que LAB/717 ha formado parte de un grupo motor para el proceso de recolección de información y análisis. • La experiencia de los Grupos de Desarrollo Rural que describimos seguidamente es también un ejemplo de diagnóstico, elaboración y gestión de proyectos participados conjuntamente entre administración y entidades ciudadanas.

Fuente: elaboración propia

2.3.4. Casos de planificación real con distintos modelos participativos

Ejemplos



Para paliar algunas brechas digitales, se crearon los centros Guadalinfo, que pueden instalarse en los municipios de menos de 20000 habitantes en Andalucía, en Entidades Locales Autónomas y en las barriadas urbanas menos favorecidas. Estos centros sirven como punto de encuentro para el municipio, ofrecen posibilidades de innovación, servicios TIC (tecnologías de información y comunicación) y capacitación en competencias digitales. Asesoran a los usuarios en sus proyectos e impulsan iniciativas colectivas de dinamización social, sensibilización comunitaria y promoción del entorno. Actúan en empleabilidad, alfabetización digital, promoción de la cultura innovadora, participación ciudadana, mejora de la calidad de vida, emprendimiento, digitalización empresarial y administración electrónica.

Métodos informativos o consultivos a través de plataformas digitales y portales.

La participación on line está asociada a métodos informativos o consultivos, con técnicas o instrumentos que se apoyan en tecnologías. Un ejemplo son las encuestas o formularios, muy útiles para obtener información cuantitativa o cualitativa, solicitar opiniones o consultar a la ciudadanía sobre un tema.

Ventajas e inconvenientes: La implementación de cuestionarios mediante las tecnologías de información y la comunicación permite ahorrar tiempo y recursos, pero no olvidemos que no dejan de ser técnicas consultivas que no permiten a la población influir verdaderamente en la p.p., pues las personas no tienen control sobre las decisiones que adoptarán las instituciones. Otros inconvenientes son las brechas digitales pues no se garantiza que lleguen a todas las personas por igual, no todo el mundo tiene la misma disponibilidad de recursos y conocimientos tecnológicos.

Consultas públicas sobre proyectos normativos.

Representan una forma de método consultivo con participación limitada, aunque las TIC han facilitado el acceso de la ciudadanía para presentar propuestas y alegaciones, a la vez que las administraciones van desarrollando formas más elaboradas que aprovechan mejor las posibilidades de enriquecimiento de la redacción de los textos mediante las aportaciones ciudadanas.

Así, por ejemplo, para la elaboración del **Plan General de Emprendimiento de la Junta de Andalucía** se convocó una consulta pública previa para recabar la opinión de la ciudadanía, organizaciones y asociaciones más representativas y convocar las mesas de trabajo. Estas mesas participativas analizaron un primer borrador del Plan y con sus aportaciones se redactó un segundo borrador que fue sometido a información pública. Las aportaciones pudieron presentarse durante el plazo establecido en soporte papel, mediante correo electrónico y mediante un formulario expresamente creado en la plataforma europea EUsurvey, que facilita la estructuración y presentación de las propuestas y observaciones por parte de la ciudadanía.

(Resolución de 30 de diciembre de 2020, de la Dirección General de Economía Digital e Innovación, por la que se somete a información pública el «Plan General de Emprendimiento» BOJA nº 6 de 12/01/2021).

Método consultivo con participación en línea

Elaboración del Plan de Atención a Personas Mayores de Andalucía 2020-2021. Priorización de problemas, necesidades y retos.

Una vez realizado el diagnóstico de situación y elaborada por los grupos de trabajo una relación de problemas, necesidades y retos que afectaban a las personas mayores de Andalucía, el Comité Director del Plan hubo de afrontar una priorización de los mismos para seleccionar 5 problemas, 5 necesidades y 2 retos. Para ello se utilizó la aplicación interactiva *Mentimeter* que permitió una votación en línea de cada miembro del Comité, cuyos resultados se visualizaron de manera inmediata y, tras un debate, se pudo adoptar una decisión consensuada en una sesión de trabajo ágil y eficaz.

Método consultivo con participación extensa e innovadora en tiempos de COVID-19

Diagnóstico participativo del Plan Andaluz de Acción por el Clima (PAAC), 2020.

“Era fundamental que este Plan fuera redactado de forma consensuada, sistemática y participada, y contara con un proceso de gobernanza adecuado. Por ello, en el proceso de elaboración se incluyeron acciones para garantizar la gobernanza y la participación real y efectiva de la ciudadanía, de agentes económicos y sociales, así como de las administraciones públicas afectadas para la redacción y tramitación del PAAC”. (Documento borrador del PAAC, 2020: <http://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/site/pacc>).

Dentro de los procesos participativos, destaca el Taller sectorial sobre el Documento de Diagnóstico y Alcance (DDA) del PAAC, realizado durante los meses de junio y julio de 2020. Su objetivo principal era reforzar el diagnóstico del PAAC y detectar oportunidades de mejora con las aportaciones de los participantes sectoriales desde su experiencia, enriqueciendo así el conocimiento para definir las estrategias de mitigación y transición energética, adaptación y comunicación, que han quedado integradas en el PAAC. Esta participación se considera clave para el posterior desarrollo de medidas eficaces de lucha contra el cambio climático en Andalucía, por lo que la Junta de Andalucía se planteó ir más allá de las obligaciones legales de tramitación con este tipo de actuaciones.

Dadas las restricciones impuestas por las medidas sanitarias frente a la COVID-19, la imposibilidad de celebrar reuniones presenciales amplias, jornadas u otras formas tradicionales de participación de los sectores sociales implicados en esta p.p. de carácter autonómico, lejos de disuadir al órgano coordinador e impulsor de la misma (Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible de la Junta de Andalucía), han motivado la aplicación de procedimientos innovadores de participación, utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación.

En el Taller participaron más de un centenar de representantes de 79 entidades que abarcaban a administraciones públicas, universidades, centros de investigación, empresas, colegios profesionales, entidades locales, organizaciones ecologistas y sindicales, entre otras. Se celebró en modalidad on line, contando con el apoyo de la Comunidad Europea de Innovación y Conocimiento, Climate-KIC, con gran experiencia en herramientas participativas innovadoras, y enmarcando la colaboración en el proyecto europeo de innovación “Forjando Resiliencia en Andalucía”.

El Taller se celebró en dos partes, una primera de cinco sesiones en la última semana del mes de junio de 2020, y una sesión multisectorial de cierre a final del mes de julio, para complementar y validar los resultados del primer taller. Se trabajó en la identificación, de forma sucesiva, de los principales peligros climáticos u amenazas, de los más importantes impactos y vulnerabilidades de Andalucía y, por último, en la identificación de las capacidades fundamentales para aumentar la resiliencia. El análisis se realizó sobre una base territorializada, de manera que se pudieron hacer valoraciones de ámbito regional y provincial o de cuencas hidrográficas.

Como inconveniente de esta metodología, cabe reseñar que las personas participantes deben estar avezadas en el manejo de las herramientas tecnológicas.

Para facilitar el seguimiento y la participación pública de este procedimiento, se creó un sitio específico en la web de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible, donde se ha publicado toda la documentación del mismo. Además, de la preceptiva consulta pública, finalizada en mayo con 78 aportaciones, se llevó a cabo una primera ronda de consultas del Documento Inicial Estratégico y del DDA, finalizada el 12 de agosto de 2020, y una segunda ronda e información pública de su Estudio de evaluación Ambiental Estratégica y documento de Resumen no técnico. Han aportado su informe y propuestas de mejora del Plan los distintos departamentos de la administración autonómica implicados, administraciones locales, colegios profesionales y otras entidades públicas y privadas.

Todas las aportaciones recibidas en los diferentes procedimientos de participación y gobernanza desarrollados, han contribuido decisivamente a enriquecer y mejorar la redacción del PAAC.

Todo el proceso de planificación, gobernanza y participación de este Plan ha sido apoyado metodológicamente por el área de Evaluación de Políticas Públicas del Instituto Andaluz de Administración Pública y ha demostrado los amplios márgenes para introducir dentro de las administraciones públicas procesos innovadores que superen el estricto cumplimiento de los requisitos y procedimientos legalmente establecidos.

Método consultivo con participación extensa

Jornadas participativas

Se vienen utilizando cada vez con mayor frecuencia por las administraciones como espacio de encuentro con representantes de colectivos, organizaciones y entidades relacionadas con un determinado sector o ámbito de interés público. En una o varias sesiones de trabajo, a través de dinámicas en plenario o distribuidas en grupos, permiten recoger las informaciones, opiniones, propuestas y valoraciones de las distintas partes implicadas y la interacción entre ellas.

En la tercera parte de esta guía se detallan la posibilidades y modo de aplicación de las jornadas participativas (ver técnica nº 33).

Jornadas participativas on line

Aunque, evidentemente, no permiten las mismas posibilidades de interacción que unas jornadas presenciales, las medidas impuestas por la pandemia de COVID-19 obligaron a explorar esta posibilidad y a desarrollarla exitosamente en la elaboración del **Plan Estratégico de Evaluación Educativa 2020-2022 de la Junta de Andalucía**. Por vía telemática se celebraron reuniones de trabajo de distintos grupos que, posteriormente, tuvieron una puesta en común compartiendo sus conclusiones y propuestas.

Método codecisorio a nivel local

2005, Palomares del Río, diseño participativo del Plan General de Ordenación Urbana (PGOU) y el Plan Estratégico

Este ejemplo permite apreciar cómo la participación posibilita la construcción de un nuevo camino y disfrutar de él, de que la realidad se puede cambiar y hacer más sostenible un proyecto por la implicación de las partes intervinientes en el proceso, cuando son las propias personas las que deciden y cambian su espacio o contexto inmediato con pocos recursos y la mínima intervención política

“Había que decidir qué suelo iba a ser urbano, cuál iba a permanecer rústico, qué instalaciones eran necesarias en el pueblo, dónde iban a situarse, qué crecimiento poblacional podría alcanzar y todos los temas que tienen que ver con cómo tiene que vivir la gente, es decir, la economía, la salud, la educación, etc. Todas estas cuestiones siempre las habían decidido aquellos/as que dicen representarnos, es decir, los políticos/as y los técnicos/as” Ezeiza, A. (2015, p. 85). Participando con y desde la gente (tercera edición).

Tras el acuerdo político un grupo de personas facilitadoras aprovecharon los espacios compartidos que la ciudadanía utilizaba a diario para sus relaciones, se lanzaron técnicas provocativas para “enchancarlos” con el proyecto. A partir de ese momento comenzaron a construir el proceso participativo, se hizo un mapeo de agentes, un mapeo de relaciones y se fueron programando actividades y talleres que incitaron a participar y tomar decisiones conjuntas. El componente lúdico estuvo presente en todo el proceso, captando mayor atención del público y consiguiendo consensos. El debate servía para ir poniendo en común las necesidades de la gente, para negociar el desacuerdo en las mesas de negociación.

El proceso participativo duró dos años, y se impartió formación a través de la Universidad.

Ventajas e inconvenientes: La desventaja es que el modelo conlleva tiempo y recursos. Sin embargo, tanto la parte política como la ciudadanía aprenden nuevas posibilidades o desaprenden esquemas erróneos.

El proceso, aunque costoso, deja las puertas abiertas para continuar otros cambios sociales, la gente ya ha dado el primer paso para implicarse y además no puede negarse que se atiende a las necesidades demandadas y que forman parte de la decisión.

Método codecisorio a nivel comarcal.

La experiencia de los Grupos de Desarrollo Rural (GDR) en Andalucía

Los Grupos de Desarrollo Rural (GDR) de Andalucía son asociaciones privadas de ámbito comarcal conformadas por agentes públicos (ayuntamientos, mancomunidades, etc.) y privados (organizaciones empresariales, agrarias, sindicales, cívicas, culturales, etc.) del territorio con el objetivo de poner en marcha políticas de desarrollo rural en colaboración con la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible de la Junta de Andalucía. Gestionan fondos de la Unión Europea (como los fondos FEADER) y del Gobierno andaluz, actuando como gestores socioeconómicos, tomando decisiones desde y para el territorio, haciendo posible que las actuaciones respondan a las necesidades específicas de cada comarca rural y permitan impulsar la diversificación económica, la creación de empleo y, por tanto, la mejora de la calidad de vida de la población que vive en los pueblos de su zona.

Los GDR se constituyeron en el marco de la iniciativa LEADER, promovida por la Comisión Europea, que planteó en el año 1991 un nuevo enfoque para abordar el desarrollo rural, entendiendo que nadie mejor que la propia población de las zonas rurales para proponer productos o servicios que mejoren sus vidas. Gracias a ello y a lo largo de casi 30 años, los Grupos de Desarrollo Rural han apoyado en Andalucía la cobertura y mantenimiento de servicios básicos para la población y la dinamización socioeconómica a través de la mejora de infraestructuras de uso público y del patrimonio rural, la identidad territorial, la innovación y el emprendimiento rural. Estos proyectos han incorporado, además, de forma transversal principios como la igualdad de género, el fomento de la participación juvenil y la protección del medio ambiente.

Dentro del marco estratégico establecido para las ayudas económicas de los fondos FEADER y de la Administración andaluza, cada GDR presenta los proyectos que considera oportunos y adopta sus propias decisiones en la gestión de los fondos. Para ello, analizan los problemas, debilidades, fortalezas y oportunidades de sus territorios con el objeto de diseñar sus propias estrategias de desarrollo y potenciar así aquellas actividades socioeconómicas que introducen nuevas formas de dinamización económica y de articulación social. En este contexto, la ciudadanía, a través de asociaciones y colectivos representativos, comparte la capacidad de decisión con las administraciones locales y autonómica.

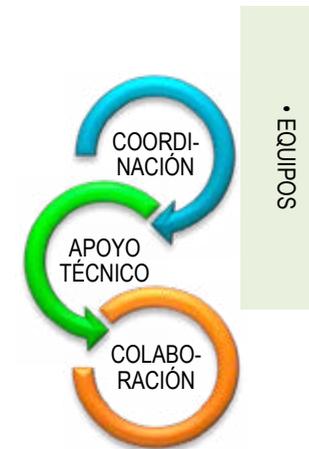
He aquí dos ejemplos de proyectos:

- El GRUPO DE DESARROLLO RURAL DEL VALLE DEL ALTO GUADIATO (Córdoba) ha promovido y apoyado el proyecto Club de lectura "La Granjuela", conjuntamente con la asociación de mujeres de esa localidad cordobesa. Este proyecto ha propiciado que mujeres de la comarca se introdujeran en el hábito de la lectura y de la escritura, incluso mujeres que nunca antes habían leído. Las ayudas recibidas facilitaron la compra de libros, la contratación de personal técnico que ejerciera como monitor de los talleres y de materiales necesarios para los encuentros, incluida la edición de libros escritos por las propias mujeres. En este club de lectoras han participado más de 130 mujeres. Vídeo del proyecto: <https://youtu.be/4Hi2wCOMltE>.
- El GRUPO DE DESARROLLO RURAL DE LA VEGA-SIERRA ELVIRA (Granada) ha impulsado el proyecto Cortijo Casería Verdeval, en las localidades granadinas de Zujaira y Pinos Puente. Esta actuación consistió en la adecuación de un cortijo para convertirlo en un espacio de formación para personas con discapacidad intelectual. Las instalaciones cuentan con una zona de huerta, donde se cultiva en ecológico, una área de transformación de esos productos, cocina y zonas comunes. Vídeo del proyecto: <https://youtu.be/sNZn-IAFGCc>.

Más información sobre los GDR y otros muchos ejemplos de proyectos en <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/agriculturaganaderiapescaydesarrollosostenible/areas/desarrollo-rural.html>.

Fuente: elaboración propia.

2.3.5. ¿Con qué equipos contaremos?



Llega la hora de determinar los roles: quiénes se encargan del método participativo, quiénes de planificar o facilitar la participación, qué sectores sociales o ciudadanía están demandando participar, cuáles son los grupos que están afectados o interesados por la p.p. porque de su participación se obtendrán productos importantes en cada fase.

Tanto la muestra, como la amplitud y composición de los equipos podemos hacerlas de manera coherente con la extensión de la participación (según se otorgue mayor o menor liderazgo participativo a las partes implicadas) y con la amplitud de la p.p., según se trate, de mayor a menor: de un plan estratégico, una estrategia, un proyecto, una fase concreta de la p.p. Y del alcance de la misma, tanto geográfico como temporal.

Por extensión de la participación entendemos la decisión del grado de inclusión o exclusión de agentes a la

hora de convocarles (Fung 2006; Díaz, 2017), nos referimos a otorgar mayor o menor poder o liderazgo a quienes participan⁶. Según la amplitud de la p.p. tendremos que definir equipos de coordinación, de apoyo técnico y de colaboración adecuados.

Por otro lado, los equipos tienen entre sí relaciones, que aumentan cuando se incrementa el modelo participativo o extensión de la participación. Si seguimos un modelo de planificación política clásico, la coordinación la ejercen personas con liderazgo político, el apoyo técnico posiblemente lo ejercerán grupos de la Administración pública y personas expertas de fuera o dentro de la misma, y, por último, la colaboración e información se busca en la ciudadanía, que no ejerce liderazgo alguno. Por el contrario, en otros modelos de máxima participación, la coordinación y el apoyo

La extensión de la participación según Fung (2006):

implica elegir diversos grados de inclusión y exclusión de las personas en la convocatoria, que van desde la más excluyente (sólo personas expertas) hasta la más incluyente (abierta a toda la ciudadanía), pasando por:

- a) convocatoria a personas afectadas*
- b) selección aleatoria (como la que opera para los jurados ciudadanos),*
- c) selección abierta a una población objetivo*
- d) autoselección.*

Fung (2006, citado en Díaz, 2017, P.P. 361-362)

6. Con extensión no nos estamos refiriendo a la amplitud de muestras sino al grado de participación.

técnico también se pondría en manos de las personas destinatarias como sujetos activos con poder de decisión.

En la figura 12 puede verse a la izquierda un esquema de una política social, donde el flujo de decisiones es vertical, de arriba hacia abajo. Sin embargo, en el modelo de la derecha el flujo implica mayor participación y codecisión al incluir un equipo denominado grupo promotor o GP⁷, seleccionado de entre las personas afectadas por la p.p., aunque en el GP pueden integrarse personas profesionales y voluntarias, instituciones públicas y privadas del contexto al que se dirige la p.p. Este es un grupo típico de la metodología de participación-acción⁸, o de la sociopraxis⁹ y se encuadra dentro de los modelos de tipo codecisorio. Se considera que **los sujetos están en proceso** y se pone empeño en eliminar sesgos profesionalistas (que sólo tienen en cuenta criterios técnicos), otorgando a las personas afectadas más protagonismo.

El GP se reúne “en asambleas periódicas de carácter abierto, se encarga de animar, diseñar y evaluar las tareas que se realizan” (Pereda, de Prada y Actis, 2003). El GP está integrado principalmente por personas del colectivo afectado por la p.p (hasta

80-100) y pueden trabajar en subgrupos más pequeños durante las sesiones. Pueden formar parte del GP: colectivos interesados, profesionales y personas voluntarias deseosas de participar a ese nivel de máxima implicación. Pero se debe intentar que no sean personas especialmente representantes que acaparen protagonismos. Téngase en cuenta que, entre la población afectada, se producirán diversos grados de participación: implicación, interés, indiferencia, pasividad y oposición.

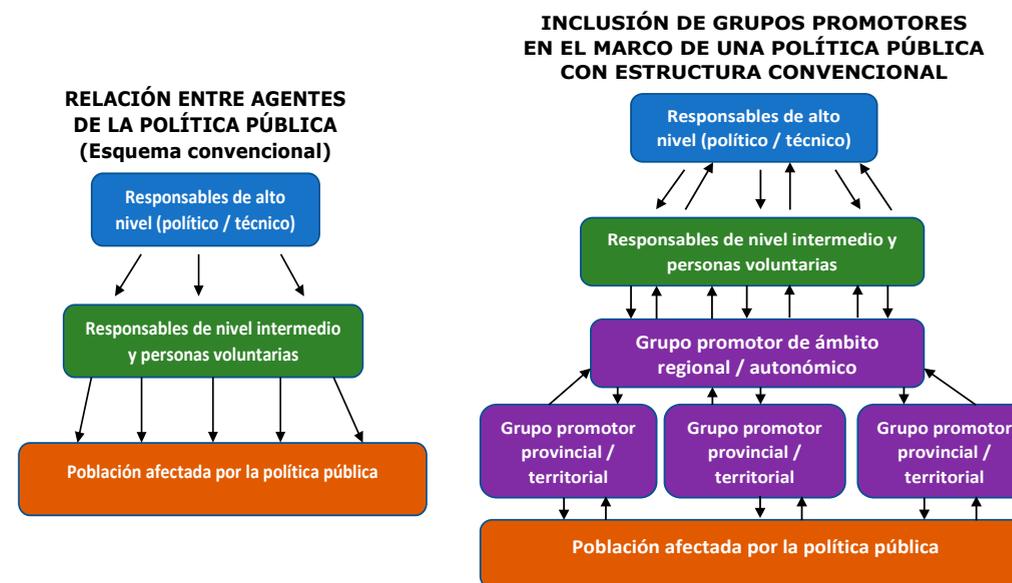
En algunos casos será conveniente primero reunir a quienes son afines y tengan cierta implicación para ir avanzando en los consensos e ir agregando a los que muestran más pasividad u oposición. Dicho GP necesitará además de un equipo facilitador que ayude a dinamizar la participación para que el GP aumente su capacidad de autonomía, especialmente en la ejecución y comprensión de las técnicas y su finalidad. En todo caso, el equipo facilitador será importante en cualquier modelo participativo y de él hablaremos más adelante. Interesa recordar la necesidad de conformar equipos de manera paritaria (incluido el GP), y que quienes faciliten las técnicas tengan alguna formación en materia de igualdad.

7. No confundir el grupo motor o promotor (GP) de la participación con el grupo promotor de la política.

8. La participación-acción se refiere a un enfoque de aprendizaje colectivo para planificar acciones y actuar sobre la realidad. (Vea bibliografía de consulta para ampliar información)

9. La sociopraxis es una perspectiva mediante la cual las personas o grupos producen conocimiento a través de técnicas puramente participativas con ayuda de un equipo facilitador, siendo los sujetos protagonistas del proceso y el cambio social, no sólo colaboradores o informadores.

Figura 12: Relaciones entre equipos e incremento de la participación incluyendo GP



Fuente: elaboración propia, adaptado de Pereda et al. (2003) y de Alberich et al. (2009)

Seguindo la propuesta anterior, definiremos cómo formar los grupos según el modelo clásico de relación entre agentes de una política, pero añadiendo los grupos necesarios para incrementar la participación sobre el marco convencional.

1. EQUIPO DE COORDINACIÓN

Comité directivo, cuyas funciones principales son liderar la p.p. y establecer las prioridades. En la comunidad autónoma andaluza sus miembros son personas directivas de los órganos de las consejerías implicadas en el ámbito o sector del plan y está presidido por la consejería promotora del plan.

2. EQUIPOS DE APOYO TÉCNICO

Oficina Técnica. Definen el enfoque, alcance de la participación y los recursos para los procesos participativos puntuales o en todo el proceso de la p.p., siempre teniendo en cuenta el impacto sobre dos grupos separados por sexo: hombres y mujeres, con interseccionalidad de género, porque ni hombres ni mujeres son colectivos homogéneos y existen otras variables a tener en cuenta como la edad, etnia, la elección de religión, vivienda en medio rural o urbano, sexualidad, etc.¹⁰

10. Se entiende por interseccionalidad la situación de discriminación múltiple en que una mujer padece formas agravadas y específicas de discriminación por razón de clase, etnia, religión, orientación o identidad sexual, o discapacidad." (Ley 9/2018, de 8 de octubre, por la que se modifica la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía.) Para ampliación del concepto y ejemplos ver *La evaluación con enfoque de género* (IAAP, 2019) p.19.

Grupo de personas expertas en planificación o evaluación, ajenas al equipo promotor de la p.p. Es preciso determinar quiénes deben formar parte del grupo de coordinación y evaluación teniendo en cuenta el enfoque participativo y el alcance. En el caso de las personas expertas, es imprescindible su formación en evaluación y perspectiva de género. En el caso de la Junta de Andalucía, el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) puede dar apoyo en las funciones de desarrollo de la participación. En cualquier caso, hay que preguntarse ¿Qué formación y experiencia tienen las personas del equipo sobre procesos de planificación o evaluación de manera participativa? ¿Hay paridad e interseccionalidad en los equipos de personas expertas? ¿Hay personas formadas en igualdad de género? ¿Y en otras cuestiones consideradas transversales al plan?

Grupo facilitador¹¹ de las técnicas para la participación: son las personas que facilitan, moderan o animan el desarrollo de la participación. Deben tratar de alejarse al máximo del elitismo científico o técnico, ya que son las encargadas de facilitar el desarrollo de las sesiones respetando los conocimientos ajenos y de fomentar la cooperación y el clima de confianza. Se preocupan por la visión de colectivos y personas diferentes valorándola al mismo nivel que las suyas, aprenden de manera mutua, muestran interés en los colectivos, solicitan la aprobación de las personas, tienen conciencia de sus propios sesgos y limitaciones que se encuentran en cualquier enfoque. Deben manejar

habilidades sociales como la escucha activa, la empatía y la comprensión a las señales emocionales, son capaces de usar el blanqueo del lenguaje en la mediación en conflictos, muestran flexibilidad y creatividad en el desarrollo de los métodos. Aplican el sentido común con sensibilidad a las emociones de las demás personas y demuestran una amplia capacidad analítica que va más allá de la descripción. El grupo facilitador puede usar una combinación de dinámicas y prácticas metodológicas acordes a las necesidades del momento, ya sea para eliminar conflictos, obtener información, acercar posturas o tomar decisiones. Domina el enfoque de sistemas, las técnicas participativas y la perspectiva de género. En la parte 3 de esta guía se explicarán las funciones de los diferentes **roles dentro del grupo facilitador**: dinamizador, facilitador y técnico de apoyo.

3. EQUIPOS DE COLABORACION Y PARTICIPACIÓN

Son las mujeres y hombres o grupos interesados o involucrados de alguna forma en el tema sobre el cual la p.p. pretende intervenir. En la literatura especializada sobre participación en P.P se les denomina, entre otras acepciones, agentes, partes interesadas o actores y actrices intervinientes.

También se les conoce también con el término inglés: **stakeholders**, que procede del lenguaje empresarial y fue introducido por primera vez por Freeman (1984), para referirse a colectivos y grupos que pudieran afectar a los propósi-

11. No debe confundirse el rol facilitador para dinamizar una técnica participativa con el de agente facilitador, dentro del mapa de partes implicadas en una política, cuya función es contribuir favorablemente al desarrollo de la misma.

Según la Teoría de los Stakeholders cualquier empresa amplía su horizonte de responsabilidades a las partes interesadas con la idea de que cuanto mejor se manejen las relaciones de los grupos clave mayor será el éxito, pasando a ser una organización proactiva. (Acuña, 2012).

tos de una corporación o empresa. El término fue importado a los modelos participativos de P.P. por la Comisión Europea, que, en sus guías, define *stakeholders* como “cualquier ciudadano (o ciudadana) individual o una entidad afectada, a la que se dirige o concierne la intervención” (Comisión Europea, 2015, p. 90).

Según el modelo de participación que usemos estos equipos de colaboración varían.

3.1. Agentes intervinientes convocados puntualmente o comisiones de seguimiento.

Propios del modelo convencional, en el cual se seleccionan las partes interesadas en la p.p. y otras no interesadas (pero que pudieran impedir la implementación de la p.p.). Se puede contar con las partes convocándolas para que ofrezcan informaciones u opiniones a través de diversas técnicas individuales o colectivas.

También pueden organizarse a las y los agentes en **comisiones de seguimiento** formadas por las personas involucradas en la p.p., a modo de equipo de colaboración participativa, ya que se reúnen a lo largo de la misma cuando se necesitan diagnósticos, negociaciones, discusiones y propuestas. Son muy típi-

cas de los presupuestos participativos, para su evaluación y propuestas de cambios en las distintas fases.

3.2. GP o grupo promotor ya mencionado (también denominado “grupo motor” o “grupo de acción” en la literatura especializada). Forma parte de manera continuada del proceso de planificación en varias fases y sesiones. Si queremos incrementar la participación a un modelo proyectivo que ayude a codecidir en las fases en que sea necesario, podemos incluir de manera permanente a un grupo de, al menos, 10 a 50 participantes de la propia población afectada para que actúen como colideres en el proceso. El GP se puede configurar tras efectuar los primeros contactos, para implicarles desde el inicio en el proceso de planificación, o bien irse ampliando en base a la experiencia o sucesivos contactos, donde unos llevan a otros (Pereda et al., 2003) o mediante técnicas de bola de nieve (véase parte 3). Una vez formado, el grupo trabajará de manera voluntaria a lo largo del plan y puede variar o crecer a lo largo del mismo según la fase, con entrada o salida de personas, a diferencia del modelo anterior, organizado en comisiones de seguimiento. Algunas de las funciones del GP consisten en cumplir con las pautas metodológicas diseñadas, llevar a cabo las técnicas planificadas, divulgarla información, crear puentes y lazos de confianza con y entre distintos sectores profesionales, sociales, poblacionales, convertirse en una representación de diversidad de agentes o colectivos, con la oportunidad de conseguir aprendizajes mutuos o convocar a más agentes.

Existe una variante que diferencia los grupos de participación en dos roles: aunque hay opiniones contrarias

a dividir roles profesionales y no profesionales, se puede dedicar un grupo de trabajo a participar únicamente en las fases donde haya que tomar decisiones, constituido igualmente por personas voluntarias pero formadas en habilidades, conocimientos y competencias específicas para ello (Hernández, Encinas, Hewitt, Ocón, Román y Zazo, 2016).

Hay que advertir que la permanencia a largo plazo de las mismas personas en un mismo equipo puede verse influenciada de opiniones, privilegiar a unas personas respecto a otras y resultar poco inclusiva para algunos colectivos. Tanto en el caso de las comisiones de

seguimiento, como en GP se pueden producir tensiones si agentes que se sientan con menos representación llegan a considerarlo elitista. Para evitarlo, hay que impulsar la información y la transparencia, abriendo el proceso o la incorporación de agentes en distintos momentos y ejercitar “el autoanálisis permanente y abierto entre los participantes, dando una importancia central al diagnóstico colectivo” (Pereda et al., 2003). El grupo facilitador y otros equipos técnicos deberían evitar solaparse en las funciones con el grupo de personas afectadas (GP), y no permitir que estas pierdan protagonismo. **El GP sería el corazón de la participación en la p.p.**

PARA RECORDAR:

El grado de participación o decisión de quienes participan (extensión) va en función de la modalidad participativa que se haya proyectado. El desarrollo del proceso, con sus diferentes técnicas, talleres u otras actividades, puede hacerse desde el comienzo de manera dirigida por la administración o por codecisión de los grupos de acción o GP, usando la participación no solo para obtener información y consultar a la ciudadanía, sino para analizar y co-decidir conjuntamente entre administración y agentes implicados en la p.p.

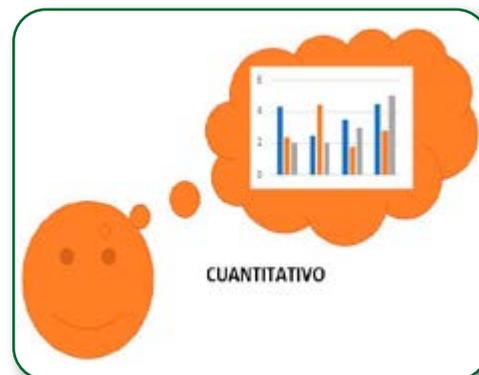
2.3.6. ¿Qué técnicas serán las adecuadas?

Al elegir la técnica se sigue una coherencia con el método previsto y los objetivos que se pretenden conseguir en una fase de planificación concreta. La elección de la técnica implica diversas cualidades, por su funcionalidad, utilidad y recursos necesarios, así como la extensión de la participación.

Existen tradicionalmente tres grupos de técnicas asociadas a los modelos y métodos expuestos en los apartados anteriores, que son las cuantitativas, las cualitativas y las participativas.

Técnicas cuantitativas:

Aportan conocimiento estadístico, cuantifican aspectos de la realidad. Lo habitual es utilizar encuestas, fuentes

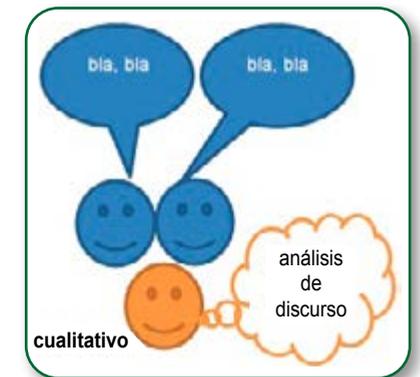


estadísticas, comparación con otros modelos, así como análisis basados en modelos econométricos o de coste beneficio, con descripción de resultados. En este caso, se busca a las personas **para que aporten representatividad en las muestras**. La representatividad se puede abrir a toda la ciudadanía, sin determinar una muestra específica de personas, aprovechando las plataformas digitales, o distribuirse previendo muestras más pequeñas de agentes seleccionados por su relación para un tema concreto (por ejemplo, cuestionarios a personal del sector sanitario).

En esta guía nos extenderemos más sobre las técnicas cualitativas y participativas porque son de carácter conversacional y en política nos interesan los discursos y las relaciones que explican mejor ciertas necesidades, problemas situaciones y resultados al contar con la visión de las personas involucradas, como venimos defendiendo. Las cualitativas y participativas proporcionan el descubrimiento de cuestiones no previstas al inicio e informaciones que emergen a través del análisis de discursos, ya que los supuestos y opiniones no tienen por qué ser los mismos que habían presupuesto las personas expertas. ¿En qué se diferencian ambas?

Técnicas cualitativas:

Mediante ellas intervienen las personas involucradas aportando sus experiencias vitales, bien de manera individual o grupal. Se realiza un análisis del discurso para comprender sus valores y conocer aspectos subjetivos, manifestados a través del lenguaje verbal y no verbal de las personas, como son las opiniones, explicaciones, actitudes



y gestos. Pueden ser útiles para obtener colaboración y soluciones tal como las entiende la gente. Muchas técnicas cualitativas se pueden desarrollar participativamente, y en esta guía se han tratado de enfocar en este sentido, pero además existen un grupo que son puramente participativas, por su concepción misma sin cabida para otro tipo de implementación.

Técnicas puramente participativas:

Sirven para la codecisión y se usan para buscar soluciones creativas entre las posiciones favorables y/o conflictivas de



las partes, desde la igualdad y la diferencia como valores compatibles y enriquecedores, por ello motivan más que otro tipo de técnicas. Van más allá de la dialéctica o la aportación de información cualitativa, son transformadoras porque producen aprendizaje mediante interacciones que superan las desigualdades. Las técnicas participativas no buscan precisión en los diagnósticos o tener planificaciones eficientes, sino que pretenden otorgar protagonismo a las personas afectadas a través de la ayuda de la administración.

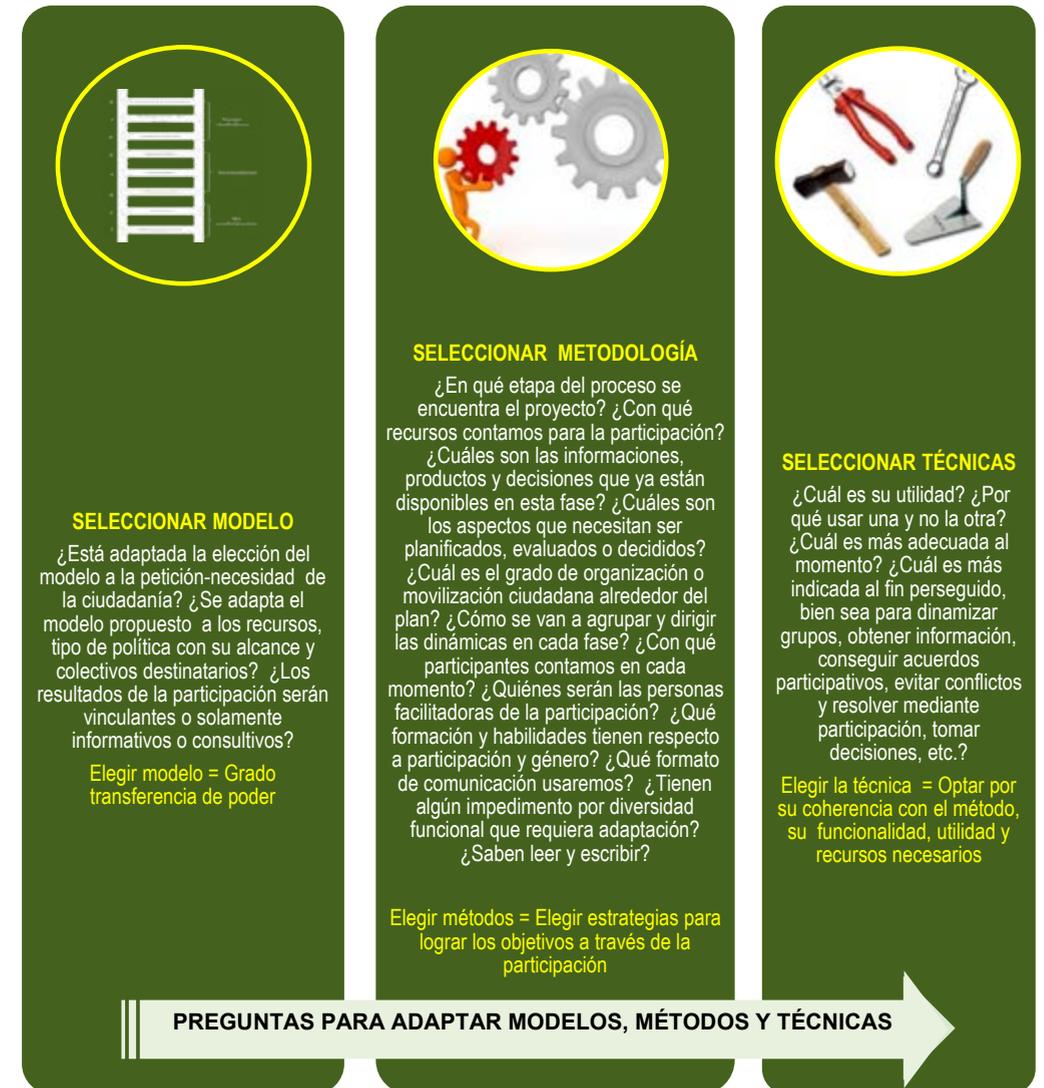
Aportan información tanto a la comunidad como a la administración, sobre los procesos que acontecen durante el desarrollo de dicha dinámica y hay que interpretarlos desde las conductas humanas, las inteligencias culturales y las relaciones entre personas o colectivos. Son las técnicas más flexibles e interactivas de todas en cuanto a su desarrollo y muestra, adaptación a ámbitos y colectivos.

Asimismo, sirven para detectar ambigüedades cuando no nos sirven las técnicas cuantitativas y cualitativas. Indagan en las interacciones y soluciones de una realidad compleja. Las ventajas de las técnicas participativas frente a las otras son varias:

- Una mejor adaptación a las diversas situaciones, a la complejidad de las relaciones causa y efecto.
- Producen un aprendizaje dialógico, donde los diálogos y reflexiones se incorporan como igualitarios. El saber de la gente no tiene por qué ser menor que el saber experto, la gente está más cerca de su realidad.
- Tienen la ventaja de resolver dilemas de manera grupal, buscando consensos donde hay más de dos alternativas (multilemas).

A modo de esquema se exponen en la figura 13 varias preguntas sobre participación para adaptar los modelos, métodos y técnicas a las fases de una P.P.

Figura 13: Preguntas sobre la participación para adaptarlas a las fases del plan



Fuente: elaboración propia.

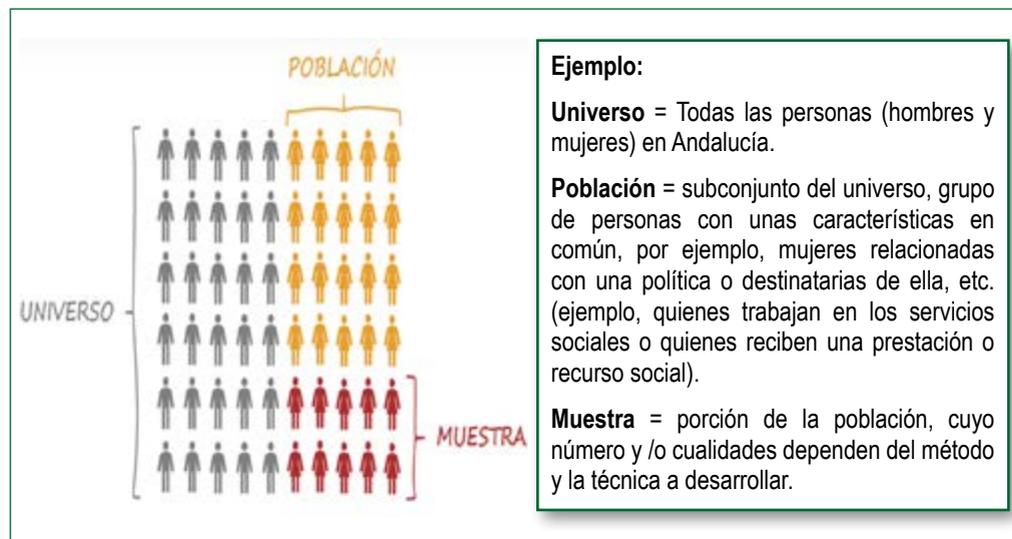
En este documento sugerimos recomendaciones centradas mayormente en técnicas cualitativas y participativas, que consideramos más adecuadas para el proceso de elaboración de la p.p. a lo largo del ciclo, como expondremos más adelante. Ello no significa que se descarte la utilidad de las técnicas cuantitativas, la explotación de big data, etc. Comenzaremos por explicar cómo se incorpora a las personas en las muestras.

2.3.7. ¿Cuántas personas participarán? Muestreo

Algunas técnicas necesitan aplicarse contando con grupos de población determinados por alguna característica, y por ello se realiza el muestreo. El número y tipos de personas de la muestra deben ser coherentes con el método y las técnicas, así como con el modelo de participación seleccionado.

La muestra es una porción de la población que cumple unas características (en nuestro caso, la muestra se toma de la población que interesa para la p.p. en función de los criterios que fijemos). Tanto población como muestra forman parte de la totalidad de personas, que conforman el universo (figura 14)

Figura 14: Las muestras



Fuente: DataFluency.Academy (2020)

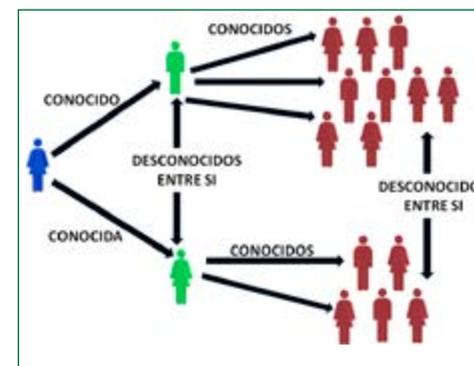
En técnicas de tipo cuantitativo se suelen utilizar muestras con un alto número de personas para que los resultados sean fiables. Un ejemplo clásico de técnicas cuantitativas es la distribución masiva de cuestionarios a grupos de personas escogidas por muestras realizadas con métodos probabilísticos o no probabilísticos. En los métodos de muestreo probabilístico cualquier persona tiene la misma probabilidad de ser elegida, y existen métodos probabilísticos aleatorios simples, sistemáticos, estratificados, por conglomerados.

Por el contrario, los métodos no probabilísticos, permiten seleccionar personas en función de una interpretación de criterios que representan a una población. Son más propios de las muestras para las **técnicas cualitativas**, que usan cantidades más pequeñas de población (poca representatividad numérica), por ejemplo, entre 20 a 50 personas. Interesa que sean significativas para el tema a tratar, es decir, en la muestra de las técnicas cualitativas importa la relevancia de la muestra, por lo cual se utilizan muestreos selectivos

no probabilísticos, tanto de forma accidental (autoselección) como intencional (extremos, homogéneos, críticos, políticamente relevantes, por conveniencia o por cuotas, etc.).

En las técnicas participativas la **muestra se vuelve reticular o relacional**, ya que lo más importante son las relaciones. Primero se contacta con personas voluntarias, representantes organizadas o no, testigos claves o líderes, que se escogen de manera conveniente al inicio. Para el desarrollo de algunas técnicas participativas al menos necesitaremos un grupo inicial entre 10 a 80 personas, así que se pueden ir sumando otras más adelante si se considera necesario mediante **muestras por bola de nieve** como en la figura 15. De esta forma se incluyen agentes que de otra forma quedarían excluidos.

Figura 15: Muestra por bola de nieve



Fuente: elaboración propia

Otra forma de realizar muestras participativas es usar la captación mediante campañas atractivas o uso de medios de comunicación, para que se **autoseleccionen voluntariamente**.

En este caso se puede dedicar un equipo a las tareas de difusión en prensa, radio, televisión o redes sociales, para que se incorporen al proceso personas de diversas culturas, opiniones, sensibilidades, teniendo cuidado de que no sólo se incorporen grupos que pretenden acaparar el poder. Ese equipo difusor de la campaña de captación elaborará antes una mínima información para ofrecer (por ejemplo quienes son las personas u organismos promotores de la p.p. o de quienes parte la iniciativa, qué se espera con la metodología planteada, fechas para las acciones que se realizarán, datos del organismo para contactar (correo, dirección, teléfono, perfil de red social, etc.) y una descripción del rol en el que se unirán: para colaboración, como parte del GP o de la comisión de seguimiento o del grupo de personas expertas o grupo participativo de trabajo, en caso de que se divida en varios subgrupos el GP. El número de personas debe acotarse cuando se llegue a un número previsto y haya representación diversa.

Otra alternativa para formar muestras de personas voluntarias es utilizar técnicas como el **transecto**, que realmente es una técnica más propia del mapeo para la transformación del territorio de la cual hablaremos en el apartado 2.3.7. Puede servir para captar a agentes clave, muestreando por contacto directo en un recorrido a lo largo de un área o territorio. De manera ilustrativa, se sintetiza en la tabla 1 la relación entre los distintos grupos de técnicas y los procedimientos de muestreo correspondientes, sin pretender ser exhaustivos.

Tabla 1: Relación entre tipos de técnicas y características de las muestras

Técnicas cuantitativas	Técnicas cualitativas	Técnicas participativas
Ofrecen medidas para conocer la realidad.	Ofrecen maneras de conocer la realidad.	Ofrecen maneras de relacionar la realidad.
Muestra representativa	Muestra relevante	Muestra relevante y reticular o relacional
Muestras obtenidas por métodos probabilísticos y algunos no probabilísticos	Muestras obtenidas por métodos no probabilísticos	Muestras obtenidas de grupos participantes voluntarios para el estudio, escogidos por contacto o por métodos no probabilísticos

Fuente: elaboración propia

Ninguno de los muestreos probabilísticos son objeto de esta guía dedicada a técnicas cualitativas y participativas; sin embargo, dado que los no probabilísticos podrían utilizarse en las técnicas cuantitativas, cualitativas y participativas, en la caja de herramientas hemos incluido cuatro de ellos: muestreo accidental, por bola de nieve, por conveniencia y por cuotas.

2.3.8. Mapeos de partes interesadas ¿qué son y quiénes lo realizan?

Suelen conocerse también como “mapeos de actores o stakeholders”. Por utilizar un lenguaje inclusivo y sin anglicismos en este documento consideramos que sería más correcto utilizar **mapeo de agentes, actores y actoras**¹² o **partes interesadas** en lugar de utilizar exclusivamente un término en masculino o el inglés stakeholders.

 **¿Qué son? Son identificaciones de las partes interesadas y sus**

12. Término masculino y femenino, respectivamente según la R.A.E., cuando hablamos de las personas participantes en una acción o suceso.

posiciones respecto a la p.p. que pueden ser representadas de forma estructurada o gráfica

La Teoría de Stakeholders ha evolucionado en diferentes técnicas para identificarlos, con distintos objetivos, como la creación de valor, resolución de conflictos y buen gobierno entre otras cuestiones.

(Bernal y Rivas, 2012).

En el marco de la planificación de las P.P., **los mapeos son herramientas que se utilizan para identificar, conocer, descubrir y atender a las posiciones de mujeres, hombres, que de manera individual o en colectivos organizados y no organizados, tengan vinculación de alguna forma con la p.p.** Incluso cuando alguno de dichos colectivos pueda oponerse a ella o parecer indiferente, habrá que valorarlo o incluso desvelar dicha posición durante el mapeo.

La finalidad del mapeo es dirigirse a distintos grupos de personas o colectivos e incorporar su participación en distintos momentos y con diferentes técnicas, con el objetivo de que aporten información o se tomen decisiones, fortaleciendo así las relaciones entre gobierno y ciudadanía. No debemos olvidar de que lo más importante es que la participación contribuya a mejorar la p.p., así que el mapeo es una herramienta imprescindible y fundamental para la p.p., que implica como mínimo identificar y priorizar, u ofrecer una representación sobre sus intereses, influencia y afinidad con la p.p.

No debe confundirse mapeo con muestra

En la muestra se elige al grupo de personas que van a participar en una técnica, con una finalidad concreta y en el mapeo se identifican y estructuran quiénes están vinculados al tema que aborda la p.p. de cara a la participación.

Los mapeos se realizan siempre al inicio de una planificación o evaluación, aunque pueden y deben repetirse en distintas fases, en función de que necesitemos ampliar la información o toma de decisiones a lo largo de la p.p.

Inicialmente podemos considerar los siguientes grupos o conjuntos como potenciales partes interesadas en la p.p.: Ciudadanía individual, afectada o sus asociaciones; entidades públicas implicadas; entidades privadas colaboradoras; profesionales del sector y personas expertas en alguna materia, docentes, investigadoras, etc. Además, dentro de dichos conjuntos, se producen relaciones entre ellos y respecto a la p.p. habrá grupos afines, en contra, con diferente opinión, indiferentes, colaboradores, responsables etc.

¿Cómo hacemos el mapeo? Nuestra propuesta de mapeo tiene tres pasos:



1) El primer paso será identificar y clasificar la diversidad de agentes: hombres, mujeres, niños, niñas, y colectivos organizados o no, a quienes afectará la p.p. Podemos comenzar por conocer a las potenciales partes a través de fuentes documentales o secundarias como pueden ser los antecedentes de la p.p. si los hubiera, o también emplear algunas técnicas para obtener información de fuentes primarias originales: entrevistas a testigo clave, grupos de discusión, etc.

2) El segundo paso, una vez identificados a las y los primeros agentes, consiste en priorizar su importancia para la p.p. y orden de participación de acuerdo

con ciertos criterios de interés, afinidad o influencia en la misma. Para identificar y valorar el grado de relevancia que cada una de las partes interesadas tiene para la p.p. existen más de 30 modelos en la literatura, pero en la propuesta que hacemos se utiliza la matriz de influencia e interés basada en el modelo empresarial de Gardner, Rachlin, Sweeny, y Richards (1989), por su sencillez de aplicación en el ámbito de las P.P.



También debemos incorporar en el mapeo la visión de la interseccionalidad y de las políticas transformadoras, que son las que incluyen a las partes interesadas, pero propician la igualdad de género (Espino-

“La posibilidad real de acceder a la palabra en posición de paridad por parte de todos los actores y todas las actoras implicadas está en general mediada por las relaciones de poder dominantes en cada contexto”

(Tamargo y Espinosa 2015, p. 84-85)

sa y Bustelo, 2019). Para ello, tanto los contactos como la matriz de agentes deben adaptarse a la situación de mujeres y hombres, huyendo de los peligros de preestablecer los criterios cerrados, con sesgos de antiguos modelos masculinizados o androcéntricos. En la técnica de mapeo nº 38, proponemos realizar distintas matrices de interseccionalidad para comprender la complejidad de los posicionamientos diferenciados ante las distintas políticas, desde la naturaleza sistémica de las desigualdades, pues más tarde habrá atenderlas en la planificación o evaluación de la p.p.

3) El tercer paso, no menos importante, consiste en continuar identificando de forma gráfica y participativa todas las partes implicadas, sus relaciones y posiciones entre sí y con la p.p. Con este paso podremos descubrir agentes que no habíamos previsto de antemano. Se

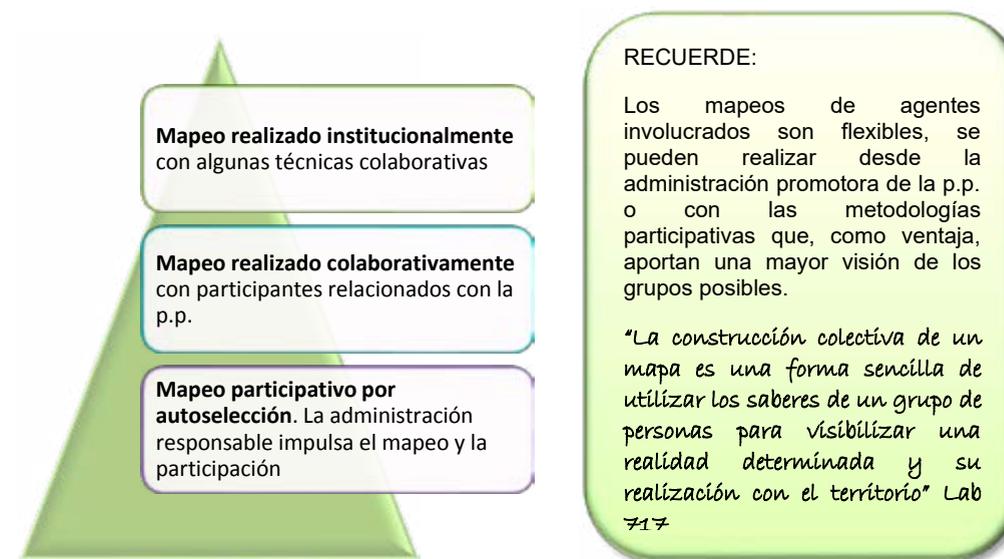
obtiene una mayor conformidad de las partes cuando visualizan su propia representación gráfica de manera conjunta y consensuada.

 **¿Quiénes pueden realizar un mapeo? Se puede realizar de forma convencional por un equipo responsable, o de manera participativa.**

En función de quienes lo realizan podemos clasificarlos en una jerarquía desde los mapeos totalmente institucionales a los más transformadores, en los que la administración responsable de la p.p. solamente propicia los lugares de encuentro y las maneras de provocar la autoselección de participantes (figura 16), controlando que el poder de la participación esté repartido por igual. No podemos olvidar que la posibilidad real de acceder a la palabra en posición de paridad por parte de todos los actores y todas las actoras implicadas está generalmente mediada por las relaciones de poder.

En los dos primeros casos, conviene tener un esbozo realizado institucionalmente para iniciar los contactos y primeras reuniones, incorporando luego progresivamente en el mapeo la participación y colaboración.

Figura 16: Jerarquía de poder en los mapeos según quienes los realizan



Fuente: elaboración propia

- **En un mapeo realizado institucionalmente** la identificación de agentes la realiza **el equipo técnico responsable de la p.p.**, que es quien valora qué personas van a participar y tomar decisiones en el proceso y cuándo. Es obvio que, si estamos planteando un modelo participativo, este no es el mapeo ideal, pero puede resultar conveniente y necesario al inicio de una P.P. o evaluación. En este caso se hace una revisión de fuentes documentales secundarias basadas en la experiencia previa, como antecedentes sobre la p.p., memorias, documentación estadística o investigaciones. Cuando por fin incorporamos las fuentes primarias, que nos aportan información nueva y original través del contacto con los y las agentes potencialmente intervinientes, pasamos a

realizar un mapeo colaborativo. El contacto con las potenciales partes interesadas detectadas tras esa primera revisión documental puede realizarse de distintas maneras: mediante algunas entrevistas a testigos clave por vía telefónica, utilizando las cartas de servicios y órganos de participación ciudadana de cada Consejería¹³ para más tarde convocar grupos de discusión, consultas, asambleas, etc. Con ello van surgiendo otros agentes no incorporados inicialmente.

- **Mapeos realizados participativamente.** Se dan los pasos anteriores, aunque se puede comenzar a impulsar el mapeo desde el GP de la participación directamente con técnicas participativas.

Las relaciones entre Administración y participantes permiten superar com-

13. El listado de los órganos de participación suele estar disponible en la Inspección de Servicios de la Junta de Andalucía, y las cartas de servicios en las diferentes webs.

plejidades de la p.p., ya que ambas realizan el mapeo juntas. El modelo nos ofrece como ventaja una visión más holística, como se expuso en la figura 9 y más precisa de los grupos de personas que no forman parte de organizaciones formales o informales, que de otra manera pasarían desapercibidas a la administración.

En los mapeos participativos o colaborativos podemos incluir mapeos por intuición, que se realizan cuando no hay fuentes y no se conoce a las partes o son de difícil acceso, para lo que nos apoyaremos en técnicas que utilicen muestras no probabilísticas (tipo transecto, bola de nieve, etc.)

- **En los modelos de máxima participación y empoderamiento**, el compromiso político-técnico también debe existir previamente. Podemos realizar un mapeo de territorio y después un mapeo por autoselección. En este caso, previamente localizaremos lugares de encuentro habituales, los centros neurálgicos que nos interesan para la participación y en ellos se implementan técnicas de captación.

En la parte 3 de este documento encontrará desarrolladas diversas técnicas aplicables al mapeo (recomendamos consultar la ficha de la técnica n° 38)

Aunque los lugares de encuentro para captar participantes son muy variados, no son infinitos, ya que la p.p. está acotada a un contexto y un tema y tampoco hay que abarcarlo todo. La localización de lugares y personas o puntos de captación se pueden realizar de diver-

sas formas: mediante técnicas tipo transecto aprovechando el potencial de los grupos promotores (que incluso pueden crearse a nivel provincial) y a través de medios de comunicación (radio, televisión, prensa, redes sociales).

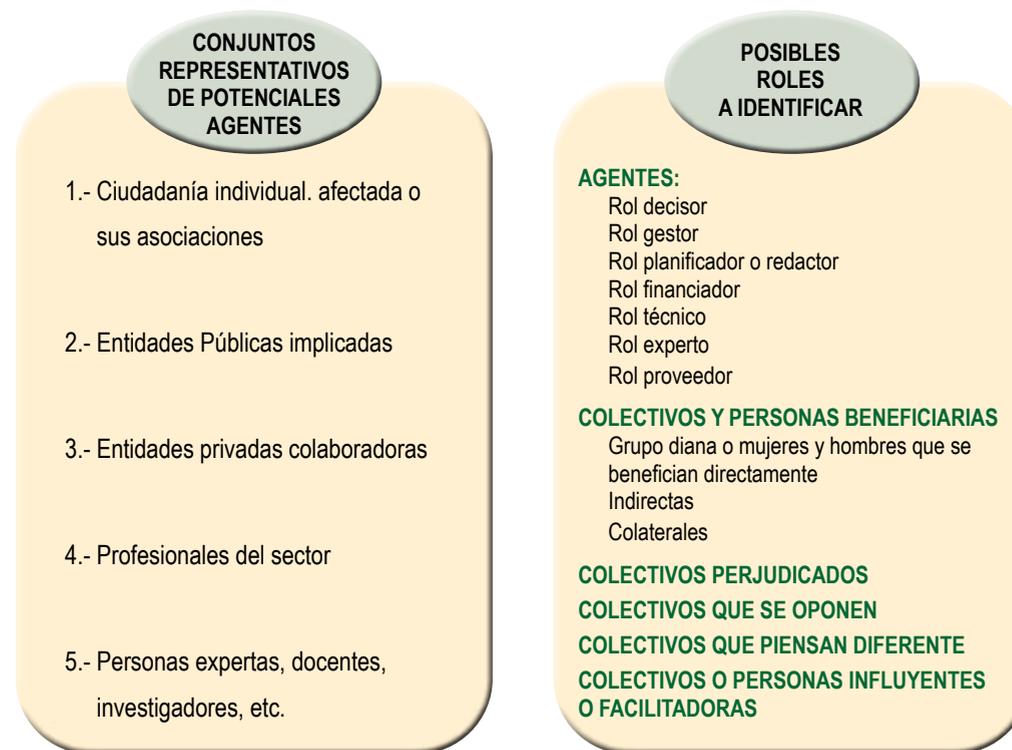
También podemos recurrir a ciertos puntos relacionados con el ocio, deporte, tejido asociativo. Recordemos que cuando anteriormente comentábamos sobre la figura 9 que las personas son un entramado de sus relaciones íntimas y cotidianas inmersas en otras más amplias, implícitamente podíamos intuir que el entramado lo generan sus redes familiares, formativas o profesionales, de aprovisionamiento, de creencias ideológicas, de deporte, cultura u ocio, de vecindario, incluso telemáticas si tenemos en cuenta el gran peso que hoy en día han adquirido las redes sociales.

La idea es contar con grupos que se autoseleccionen voluntariamente por sus propios intereses, para tratar desafíos concretos, en los cuales la gente se auto implica y se empodera, y a la administración la enriquece de mejoras en la p.p.¹⁴ Este tipo de mapeo puede ser utilizado cuando se quieren impulsar grupos promotores de participación provinciales. No obstante, se debe evitar que los grupos de poder controlen la autoselección.

2.3.8.1. Los roles de las partes interesadas en la p.p.

En el mapeo hay que estudiar los roles y posicionamientos de cada agente, fuentes de información que nos aportarán y en qué momentos participarán. Para ello, tras identificar a las partes interesadas, debemos observar qué papeles juegan respecto a la p.p. que se está tratando.

Figura 17: Posibles partes interesadas y sus roles en el mapeo



Fuente: elaboración propia

En un mapeo estructurado convencional podemos encontrar los siguientes conjuntos de partes interesadas y roles:

Agentes. Son las entidades, mujeres y hombres que directamente se hallen implicados en la elaboración y realización de la p.p. Entre las partes podemos encontrar los siguientes papeles o roles:

- Rol Decisor. Autoridades y responsables de las decisiones. Organismos o grupos con poder directo para decidir sobre la p.p. en cuestión; generalmente las propias administraciones públicas o sus entidades, pero podrían darse otras.
- Rol Gestor. Organizaciones que participan en la gestión o ejecución del plan o programa.

- Rol planificador o redactor. Personal técnico encargado de recogida de información, redacción del plan y otras funciones.
- Rol financiador. Entidades financiadoras, patrocinadoras y colaboradoras. Entidades que dan apoyo presupuestario. Generalmente coinciden con otros roles como decisor o gestor, pero no es necesariamente así.
- Roles técnicos. Profesionales que prestan los servicios o realizan las actividades del plan.
- Roles expertos en la materia o ámbito de la p.p., profesionales de reconocida trayectoria y capacidad en el ámbito de trabajo de la p.p., incluyendo también a sectores académicos o de investigación.

14. Como se ha evidenciado en los ejemplos de la figura 11.

- Rol proveedor. Empresas y entidades proveedoras de medios técnicos y materiales. Pueden coincidir con otros roles como decisor o gestor, pero no es necesariamente así.

Colectivos y personas beneficiarias. Reciben los efectos positivos de la p.p. Podemos diferenciar tres tipos:

- Grupo diana, mujeres y hombres que se benefician de forma directa. Población o entidades a las que va dirigido preferentemente o reciben el apoyo directo del plan, programa o acción pública.
- Indirecto. Población o entidades indirectamente beneficiadas, por su relación con el grupo diana.
- Colateral. Mujeres y hombres que se benefician colateralmente, porque la acción pública les permite ganancias económicas, materiales o inmateriales.

Colectivos perjudicados, afectados negativamente por la p.p. No conviene olvidar a quienes la p.p. puede perjudicar, sin que obviamente sea su objetivo: personas o colectivos que pueden quedar excluidos, sufrir efectos colaterales negativos o percibir merma en sus intereses o posición social. Por ejemplo, una política sobre violencia de género que se haga sin contar con la diversidad de mujeres, tratando a dicho colectivo (mujeres) como homogéneo, puede olvidar que el colectivo mujeres inmigrantes tienen una problemática en la que prima la regularización de residencia para poder tener acceso a ciertas prestaciones sociales, lo cual deja en un limbo no contemplado por la p.p. de ayudas a mujeres víctimas que habría que tener en cuenta en el mapeo de agentes para atender

a su problemática concreta. En este caso serían personas perjudicadas o ignoradas por una p.p., si bien no se oponen a ella.

Colectivos que se oponen o piensan diferente. Mujeres y hombres, colectivos perjudicados que además se oponen a la p.p. (sin que tenga que haber un defecto u homogeneización en el planteamiento de la p.p.). Por ejemplo, quienes tienen propiedades en el suelo de un territorio que va a ser declarado como parque natural y que, por lo tanto, verán limitadas sus posibilidades de uso urbanístico o actividades lucrativas en esas fincas. Asimismo, dentro de estos grupos perjudicados podríamos tener menor a mayor grado de afinidad con la p.p.: los que se oponen totalmente o aquellos con quienes pueden negociar porque aceptan el cambio, pero con otras propuestas o formas de lograrlo. Es decir, podemos encontrar distintas posiciones en función de la afinidad con los temas o la manera de abordarlos: desde la indiferencia a la oposición total, pasando por quienes harían las cosas de otra forma, pero no se oponen por completo y con los cuales se puede negociar.

Colectivos y personas influyentes o facilitadores. No están directamente implicadas en la p.p., pero pueden facilitar u obstaculizar su realización, por su capacidad de intermediación o su influencia en el sector, población o público en general que pueden condicionar la aplicación del plan. En otros casos pueden ser colectivos muy aglutinados y con fuertes relaciones que pueden servir de puente entre colectivos indiferentes o que se oponen. En definitiva, son personas o entidades que, sin tener una relación directa con la

p.p., pueden facilitar la implementación de la misma a través de su participación en ella con funciones intermediadoras, mediadoras, etc.

¿Se nos olvidan roles? Si nos planteamos esta pregunta al final es para suscitar una reflexión sobre las omisiones que pueden producirse cuando intentamos encorsetar las clasificaciones sobre algo. La ventaja de la participación es que aporta a la p.p. el beneficio de conocer mejor el papel de las distintas redes cotidianas del tejido social¹⁵ o territorio y no olvidar ningún agente.

¿Hemos tenido en cuenta la situación y posición de mujeres y hombres en cada uno de los roles? Debemos revisar si todos los colectivos y agentes intervinientes parten de misma posición y situación en términos de recursos, toma de decisiones, valores, y representación. Si los grupos están afectados por estereotipos de género u otros valores sociales. Para ello nos serán de gran utilidad algunas de las técnicas propuestas para el mapeo en la parte 3.

2.3.8.2. Técnicas para el mapeo

Atendiendo a su diseño las hemos clasificado en 2 grupos: matriciales y gráficas.

Mapeos matriciales

Tras la identificación de las partes, básicamente hacemos un trabajo con matrices que sirve para ordenar la información de forma sistemática. Se sigue una regla en dos dimensiones para priorizar por su influencia y el interés sobre el tema, lo cual, a su vez, nos permite cuantificar la

relevancia en función del cuadrante en el que las situamos (figura 18).

Figura 18: Matriz de influencia



Fuente: elaboración propia basada en Gardner, Rachlin, Sweeny, y Richards (1989)

El origen de las matrices de influencia de agentes involucrados procede del modelo de Gardner, Rachlin, Sweeny, y Richards (1989) que aún hoy en día sigue siendo recomendado por las guías para una mejor regulación de políticas de la Comisión Europea (2017) y en todas las del IAAP para la elaboración de matrices y establecimiento de prioridades en la participación de las partes de una P.P.

En otra matriz (tabla 2) vamos incorporando las partes ya identificadas y continuamos identificando otras potencialmente interesadas, caracterizando a cada parte según sus roles y posicionamientos respecto a la p.p. Estos posicionamientos y valores que expongan las personas serán de gran utilidad más adelante para construir una matriz de evaluación, en el caso de que estemos evaluando una p.p.

15. Esta opinión proviene de diversas personas o colectivos especializados en la participación (Pizarro 1998; Requena, 2003, citados en Grupo Motor, Red CIMAS, 2012).

En el modelo que planteamos es importante que aporten también su postura respecto a otras cuestiones transversales en la planificación, como la igualdad de género, atención a la diversidad, ecología y protección del medio ambiente, cuando corresponda. En todo caso, el enfoque de igualdad género siempre será pertinente cuando nos di-

rigimos a la ciudadanía o a determinados grupos de interés. Por lo cual habrá que incluir la visión interseccional y realizar cuantas matrices alternativas sean necesarias para comprobar si existen distintos posicionamientos de mujeres y hombres (para ello recomendamos la técnica 9, conjuntos de Venn y la 38, mapeo de agentes relevantes).

Tabla 2: Matrices de posicionamiento, relevancia e interseccionalidad

Grupo o clasificación general	Rol o papel (nombre y símbolo geométrico)	Agentes desagregados por sexo	Posicionamientos			Grado de relevancia (escala de 1 a 4)
			Sobre el tema de la p.p.	Sobre la igualdad de género en el tema	Sobre otros aspectos	
Colectivo n Potenciales partes	Roles Ver figura 17	mujeres				matriz de influencia
		hombres				matriz de influencia

Fuente: elaboración propia

Mapeos participativos de tipo gráfico

Son habituales si se trabaja desde el principio de manera participativa, permitiendo que emerjan por sí mismas las relaciones, las posiciones entre agentes. Sin embargo, la representación gráfica, “el mapa”, también pueden servir para completar las matrices y para mostrar visualmente las relaciones entre agentes y con los temas de la p.p. (ver figura 19). Las ventajas de utilizar técnicas participativas de tipo gráfico son varias:

- El mapeo de relaciones se muestra más comprensible a los colectivos o agentes que participan en el propio mapeo y en la p.p.
- Las técnicas de tipo gráfico mezclan dimensiones de interés, afinidad o

influencia respecto a la p.p., pero también demuestran cómo son las relaciones: conflictivas, inexistentes, aglutinadas, etc.

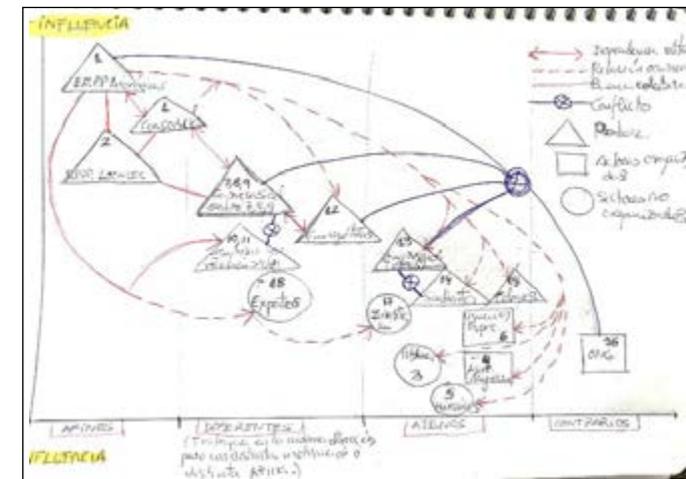
- El esfuerzo de reunir a un grupo de hasta 80 personas se compensa con los rápidos resultados y ventajas de este tipo de mapeo participativo y visual.
- El formato visual aporta un componente lúdico a la dinámica que no generan otras técnicas: Las personas aprenden con la participación y se permite a las y los agentes aprender a **decir, hacer, estar, comprender y ser**, tomando conciencia de los grupos existentes y sus relaciones, desde la autocrítica, ya que al ponerlos en común con otras personas aparecen cuestiones que no conocían, toman conciencia y apre-

cian mejor la complejidad. Gracias a ello, las personas que forman el mapa de agentes son algo más que beneficiarias de una política, son verdaderas “agentes de cambio”, al estar involucradas en los procesos. Por el lado de la Administración ésta percibe conocimientos desde la gente y sus relaciones, así como soluciones, que de otra forma no estarían a su alcance.

Ejemplos de mapeos gráficos son el sociograma, los conjuntos de Venn (con

sus variantes incluida el mapa tipo cebolla o arcoíris), el mapa de influencia de redes y el mapeo de territorio. Los dos primeros están desarrollados en la parte 3 de este documento: El sociograma es útil para el mapeo, al mismo tiempo, de los posicionamientos o relaciones entre agentes y sus flujos. La ventaja de los conjuntos de Venn es que se perciben posibles estrategias futuras con agentes clave, por sus relaciones conflictivas o positivas, y también podemos comprobar si existe una percepción diferente de hombres y de mujeres.

Figura 19: Ejemplos de mapeos participativos y gráficos de agentes



Fuente: elaboración propia

Por último, aunque no es un mapeo de agentes propiamente, añadimos un ejemplo del mapeo de territorio (figura 20) cuya finalidad es transformarlo conociendo a sus agentes y redes. Puede ser zona geográfica delimitada por ciertas características o fronteras formales o informales: un parque natural, barrio, localidad provincia, autonomía o país, etc.

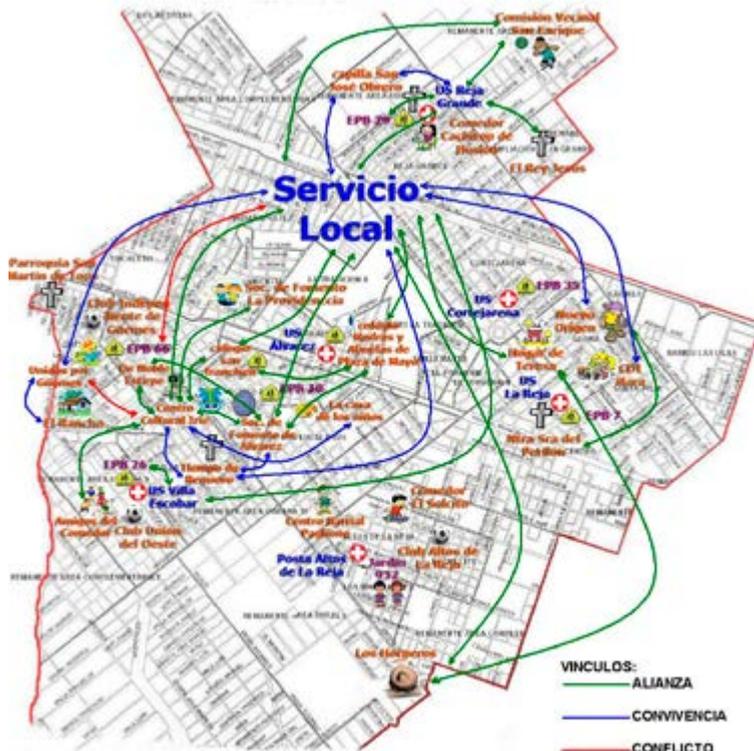
En este caso se da importancia a la participación de agentes como describen o narran y le dan sentido socialmente

al territorio desde sus subjetividades o colectividades a las cuales pertenecen, desde la perspectiva histórica o la actual. Puede aportarnos la visión gráfica de quienes forman parte de dicho contexto por sus relaciones, lugares de encuentro o desencuentro, apropiaciones de espacios por unos u otros subgrupos, recorridos, fronteras físicas oficiales y simbólicas marcadas por otro tipo de elementos como autopistas, solares, ríos, vías ferroviarias, etc.).

El mapeo del territorio tiene diversa utilidad, ya que hábilmente gestionado sirve para captar participantes, crear grupos GP o hacer muestras. Por ejemplo, grupos facilitadores o personal de la administración promotora van acompañado por un par de agentes informantes claves en el plan y transitan

por los distintos puntos de encuentro en los que hay otros potenciales agentes y colectivos sociales de la comunidad o ámbito afectado por el plan. Para captar más participantes, éstos al mismo tiempo pueden servir de agentes que captan a otros, aumentando la muestra por bola de nieve.

Figura 20: Mapeo de territorio



Fuente: Algranatti, Bruno y Lotti (2012)

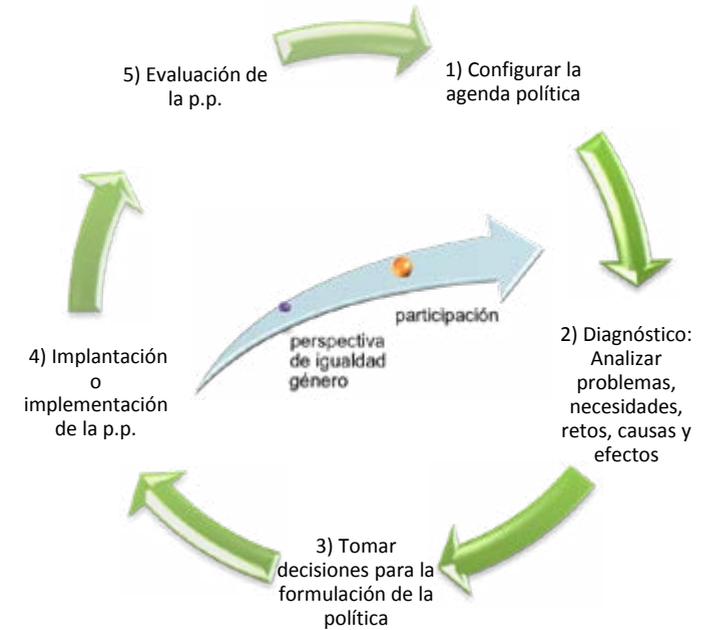
2.4 Planificación con participación transversal

Una política es la acción pública que se utiliza para obtener la resolución o mitigación de las necesidades de una colectividad, es la manera en que los Gobiernos dan respuesta a los problemas que se presentan en una sociedad (Agencia

de Evaluación y Calidad [AEVAL], 2015). Este entendimiento de política implica usar una **metodología en distintos momentos para planificarla** y que en todos ellos podemos incluir la participación como elemento transversal, tal como lo hacemos con la perspectiva de igualdad de género, ya que son aliadas para mejorar los resultados y el impacto.

En la figura 21 se representa el ciclo clásico de una política con sus distintos momentos, poniendo en el centro de las P.P. esos dos elementos trasversales: perspectiva de género y participación. Resulta, pues, evidente que la participación también deba realizarse con perspectiva de género, al igual que hicimos con los mapeos.

Figura 21: Ciclo general de una p.p.



Fuente: Elaboración propia

El modelo propuesto por el Instituto Andaluz de Administración Pública profundiza en este ciclo ampliando las fases, como se puede apreciar en la figura 22, adaptada de la Guía para realizar un Diagnóstico para una P.P. (Cerezo, Zúñiga y Herrera, 2019). La evaluación de la p.p. debe formar parte de la planificación, por ello el proceso de las P.P. se representa de manera circular, ya que retroalimenta el proceso de principio a fin.

No obstante, hay ciertos momentos de la planificación de la p.p. en los que la

evaluación toma más protagonismo, por ejemplo, al planificar, pues hay que decidir los modelos de evaluación, indicadores, verificadores de medidas y decidir quién tiene las responsabilidades de evaluar. Es conveniente diseñar y realizar distintos tipos de evaluación en función de los momentos. De nuevo recordamos que en todos los momentos de la planificación y la evaluación hay que tener presente los elementos transversales y aliados: participación con perspectiva de igualdad de género.

Figura 22: Ciclo ampliado de un plan



Fuente: Elaboración propia basada en la experiencia del IAAP

¿Se **puede** incluir la participación en todos los momentos? La respuesta es sí.

¿Se **debe** incluir la participación en todos los momentos?

La respuesta es sí. Pero hay que adaptarla al beneficio de los objetivos de la p.p., adaptarla al cronograma, recursos y a la mejora real de los resultados que se obtendrán en todas las fases. Teniendo en cuenta que, a más participación más recursos, pero también más consenso y comprensión de la ciudadanía afectada, debe tomar una decisión. En función del modelo participativo planearemos los métodos y seleccionaremos técnicas, en todas las fases anteriores. Nos haremos varias preguntas sobre ello antes de escogerlos. Asimismo, hay que incluir la consideración sistemática de mujeres y hombres a lo largo de todo el proceso participativo apostando por **políticas públicas transformadoras**.

Analicemos un poco mejor cómo se puede incorporar en la práctica la participación en una p.p. transformadora.

Una **política transformadora** implica incorporar al modelo anterior de fases del ciclo de la política pública a los actores y actoras con sus opiniones o decisiones, traerles a los espacios públicos como personas implicadas en las P.P. y “redefinir los criterios de evaluación en cada contexto” (Espinosa y Bustelo, 2019).

Una **política transformadora** implica, al mismo tiempo mejorar las desigualdades sociales, incluidas las de género, a través de la participación (Tamargo y Espinosa, 2015), incorporando la voz de las mujeres para las P.P. (Gómez, 2020).

¿Qué implica **transversalizar**? Un principio transversal como es la participación **NO** podemos separarlo del enfoque para mejorar la igualdad de género, pues entre otras cosas en ello consiste la idea de la transversalidad, *mainstreaming* o corriente principal a lo largo del ciclo de cualquier P.P. (Ley 12/2007 de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía).



Si no unimos los enfoques (ambos transversales e imprescindibles cuando abordamos P.P. dirigidas a mujeres y hombres) hacemos **políticas ciegas al género**, y desaprovechamos el potencial transformador que tienen las P.P. participativas para crear mejoras (Gómez, 2020). Por esta razón, a lo largo de este apartado, hemos incluido algunas ideas y viñetas que refuerzan la idea de dicha alianza. Finalizaremos este apartado con un esquema recordatorio de los principales hitos para dicha alianza a lo largo de todas las fases del ciclo de una P.P. en las figuras 23 y 24.

A continuación, intentaremos dar una visión de lo que significa la participación en cada fase, y cómo incorporarla de manera transversal. Empezaremos por la agenda política, que no aparece en la figura 22 anterior, pero que consideramos un elemento previo importante, ya que, si la p.p. que se va a planificar, debe dar respuesta a los problemas sociales, habrá que explicitar

con qué elementos democráticos, políticos y técnicos.

1. EN LA AGENDA POLÍTICA

Por agenda política entendemos la lista de asuntos públicos en los que intervendrá el Gobierno. La opinión de la ciudadanía en la elaboración del plan debe ser tenida en cuenta por el personal directivo y de gestión, dentro de los principios de **gobernanza**. En este sentido, debemos prever en la agenda a qué modelo de participación aspiramos para mejorar las situaciones sociales en cada política de cada consejería o institución.



Otra cuestión importante es constituir equipos iniciales de trabajo (mixtos), ya que ello facilitará la elección posterior de métodos durante la planificación. **Los equipos deben conocer la con-**

cepción sobre lo que significa la verdadera participación, las propuestas existentes sobre los modelos de aplicación a las P.P. y como favorecen las intervenciones desde el enfoque de la equidad social y la igualdad de género.

Los principales elementos respecto a la participación al configurar la agenda serían:

- 👉 Respeto a los principios de gobernanza y su relación con un modelo de participación (refiriéndonos al grado de poder delegado) en función del tipo de política.
- 👉 Tener en cuenta el principio de igualdad de género para abordar la desigual participación de mujeres y hombres en esferas públicas y privadas, asumiendo los cambios que se quieran generar al respecto.
- 👉 Tomar conciencia de qué significa la verdadera participación transversal a lo largo de un ciclo de la p.p., e ir más allá de las propuestas enlatadas.
- 👉 Constituirlos equipos iniciales, con representación paritaria y formación adecuada, que den forma a las iniciativas participativas y sistematicen el desarrollo de las siguientes fases.

2. EN EL DIAGNÓSTICO



El diagnóstico es como una foto de la realidad así que debe hacerse de manera participativa para que no sea una realidad "subjetiva".

El diagnóstico participativo de la situación de partida se realiza de manera conjunta entre la administración y actores, actoras en relación con la p.p. (Cerezo, Zúñiga y

Herrera, 2019). Es también un momento propicio para reflexionar y reconocer las limitaciones de las subjetividades que se producen en ambos contextos (el institucional y el de las partes). Pueden producirse asimetrías por razón de género entre actores y actoras, con los equipos decisores, financiadores, equipos técnicos y entre las subjetividades podría producirse cierta ceguera de género (Tamargo y Espinoza, 2015).

Revisamos los órganos de participación que ya existan en políticas anteriores de similares características o ámbito y buscamos más agentes a través de diversas fuentes. Mediante las técnicas más adecuadas se incorporan actoras y actores potenciales que puedan tener un papel en la p.p., para conocer no solamente quienes participarán, sino **las relaciones** entre agentes y también respecto a la p.p. que se va a desarrollar (afinidad, indiferencia, oposición, etc.). Es crucial realizar el mapeo con diversidad de partes involucradas, con visión de heterogeneidad, desagregando por sexo, con multidimensionalidad y diversidad; incluyendo a colectivos minoritarios o desfavorecidos, no solamente grupos de poder habituales. Es el momento de realizar el análisis de pertinencia de género y análisis de brechas, comprobar índices de concentración, feminización y distribución, también de manera participativa.

Es imprescindible en el diagnóstico garantizar la perspectiva de igualdad de género y la interseccionalidad porque es el momento en el cual analizamos en qué posiciones o visibilidad se encuentran los hombres y las mujeres respecto a la perspectiva de género.

3. EN LA ELABORACIÓN O DISEÑO DEL PLAN

En esta fase se elabora y redacta el plan, a partir del diagnóstico participativo realizado y del cual se obtienen los problemas, necesidades y retos sobre los que se trabajará, las estrategias decididas, los objetivos a perseguir, y el sistema de monitorización e indicadores para evaluar.



Como ya tenemos un primer mapeo realizado, es el momento de diseñar el plan, pero también es cuando más tendremos en cuenta cómo se incluirá la participación en las distintas fases y **qué tipo de participación necesitaremos, para qué y cómo la vamos a desarrollar.**

👉 ¿Qué técnicas usaremos? En función de la finalidad asociada a la participación para el caso concreto, los recursos y el contexto debemos pensar o **codecidir qué actores y actoras se implicarán en la estrategia en las distintas fases, cómo se desarrollarán las acciones y su evaluación.** Damos algunas pistas en tabla 6, aunque el repertorio es más amplio y se debe adaptar a la p.p.

Es el momento también de prever si se necesitan **acciones positivas**, u objetivos que cumplan con acciones asociadas para reducir las posibles brechas de género detectadas en el diagnóstico. Insistimos en emplear el criterio de **interseccionali-**



Además del mapeo del diagnóstico participativo, se incluirá la deliberación puesto que también realizamos de manera participativa la identificación, análisis y priorización de problemas, necesidades y retos del sector con el que se va a trabajar, y las características del contexto amplio en el que este se ubica; integrando una metodología que incluya técnicas participativas y deliberativas.

Algunas de las técnicas que podemos usar en esta fase son (además de los muestreos y mapeos de diversos tipos) la elaboración de la línea de base, el árbol de problemas y soluciones, la priorización de necesidades, la matriz de debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades (DAFO) y la matriz CAME para explotar las oportunidades, corregir debilidades o amenazas, mantener fortalezas, su variante DRAPFO y el flujograma para la toma de decisiones participativa. No obstante, en la caja de técnicas hemos incluido algunas más para adaptarlas a la situación.

En el diagnóstico hay algunos elementos esenciales que debemos considerar respecto a la participación:

- 👉 **Constitución del GP**, en función del modelo participativo previsto y con paridad de mujeres y hombres, así como heterogeneidad y diversidad de actores y actoras, por grupos de edad u otras variables convenientes para la p.p.
- 👉 Revisión de los **órganos de participación** que ya existan.
- 👉 **Mapeo participativo** de partes implicadas en la p.p., con perspectiva de igualdad de género e **interseccional**.
- 👉 Elección de las técnicas participativas **para la deliberación y toma de decisiones** más apropiadas.

La participación en la evaluación con enfoque de género puede contribuir al empoderamiento de los actores y las actoras participantes, genera confianza mutua, invita a la pluralidad, la transparencia y la corresponsabilidad en la toma de decisiones sobre estrategias futuras (Lígero et al., 2014 citado en Tamargo y Espinosa 2015).

En esta fase de elaboración del plan se efectúa la evaluación ex ante y evaluabilidad



- **La evaluación ex ante** sirve para revisar el diseño de la p.p. antes de ponerla en marcha, aumenta las posibilidades de éxito y aporta otros puntos de vista. Se realiza antes de implantarse la p.p., pretende pronosticar los efectos probables de la misma una vez implantada (Cerezo, Herrera e Iriarte, 2017). Nos permite una hoja de ruta, la pertinencia de la p.p. para evitar la realización de planes o programas que no respondan a problemas concretos.

Incluye un análisis documental de los datos del contexto, antecedentes, marco estratégico y normativo que afecte a la situación de partida y un análisis contrafactual, que sirve para pronosticar qué ocurriría si no se lleva a cabo la p.p. y plantear hipótesis que afecten a la situación de partida (Cerezo, Herrera e Iriarte, 2017).

Sirve para diseñar políticas eficientes, proporcionar impactos esperados y estudiar escenarios alternativos mediante la correlación de parámetros que puedan alterar dicho impacto. Podría resultar útil el análisis de evidencias o buenas prácticas que sustenten si, las estrate-

dad porque ni las mujeres ni los hombres son grupos homogéneos, el sexo se relaciona con otras variables como la edad, la etnia, diversidad funcional, nacionalidad, etc., que influyen en el aumento de las desigualdades. Se trata con ello de dar respuestas más adecuadas a las desigualdades, partiendo de un criterio equitativo, ya no solo paritario, tener en cuenta de qué posición parte cada grupo de personas.

gias previstas en el plan tienen posibilidad de éxito. Se trata de una evaluación predictiva y prospectiva, que “busca informar de las decisiones cuando aún se está a tiempo de tomarlas” (Bustelo, 2001, p.25). Especialmente cuando se trata de relaciones de género hay que tener esto en cuenta.

“Se precisa avanzar en el carácter democrático y participativo de la evaluación. La pertinencia y relevancia de incorporar en ella las experiencias, percepciones y valoraciones de todos los actores y todas las actoras implicadas, generando procesos colectivos de interacción y aprendizaje en el proceso evaluativo”.

Espinosa y Tamargo (2015)

Es recomendable utilizar **la teoría del cambio (TdC) junto a la Teoría del programa (EML)** comprobando si las creencias sobre las causas están fundamentadas en experiencias empíricas.

Revisamos si los supuestos aplicados en la teoría del cambio tienen sesgos, abarcan todas las dimensiones para el

cambio de la desigualdad social y de género y no están sujetos a la subjetividad. **Si utilizamos la participación en la TdC** tendremos más visiones y posiblemente las acciones serán más coherentes.

Debemos comprobar si los objetivos, incluidos los relacionados con las mejoras de la igualdad, van asociados a medidas y acciones y éstas tienen indicadores, porque **sin acciones no se cumplen los objetivos** (cuestión que suele ocurrir con los objetivos de género en algunas P.P.). Contrastamos la TdC con otros enfoques basados en la teoría de programas, por ejemplo, mediante la matriz del marco lógico (EML), que nos sirve **para alinear objetivos con acciones y resultados, y a la cual podemos incorporar un diseño participativo.**



En definitiva, **la hoja de ruta** propuesta por el equipo de evaluación puede decidir el grado de participación, por lo que en este sentido proponemos repasar las siguientes observaciones:

Revisamos que se haya realizado un buen mapeo de actores y actoras en la p.p., recogiendo las aportaciones y propuestas de los grupos afectados, ya que son la fuente de información principal. Revisamos que el mapeo se haya realizado de manera interseccional. Es posible que el equipo evaluador necesite obtener información para “reconstruir” la línea base y las necesidades e intereses diferenciales de mujeres y hombres en la situación de partida.

Utilizamos técnicas diversas para consensuar la información, incluyendo las participativas.

– Por ejemplo, transecto, análisis documentales, sociogramas, flujogramas u otras técnicas participativas para análisis de problemas y necesidades, revisión de indicadores de contexto de la línea base y análisis contrafactual, definición de la teoría del cambio, consultas y dinámicas grupales (tanto a personas expertas, como a ciudadanía involucrada directa e indirectamente). En el anexo 2 damos algunas pistas, así como en la parte 3 que contiene un amplio repertorio de técnicas aplicables en esta fase de evaluación.

Utilizamos la TdC y el EML de manera participativa, con enfoque de igualdad de género e incorporamos técnicas participativas acordes al diseño que sean útiles para los cambios.

Examinamos si se ha realizado un diagnóstico participativo de la realidad, con un enfoque de igualdad de género.

Valoramos de manera participativa la pertinencia, factibilidad, eficacia, adecuación, suficiencia e implicación de los sectores afectados y el sistema de indicadores:

– Los indicadores cuantitativos son necesarios, pero los cualitativos servirán para explicar el alcance mediante la voz de las partes involucradas desagregadas por sexo.

– La pertinencia e impacto de género también se valora de manera participativa y con diversos indicadores cuantitativos, cualitativos y participativos. Para ello revisamos si el plan o política tiene prevista la medición del impacto de género y se plantea, en la medida de lo posible indicadores que tengan **potencia descriptiva** de los cambios.

Antes, durante y después de cada evaluación informamos a todas las personas afectadas y participantes y redactamos informes dirigidos a todas las audiencias asegurándonos que lleguen por igual a mujeres y hombres en los entornos donde la participación por sexos sea desigual.



– En esta fase, también se analiza la evaluabilidad de la p.p., para mejorar las posibilidades de que la misma pueda ser evaluada con éxito. Se realiza al terminar el diseño del plan, antes de implantarse al P.P., con la finalidad de ver las posibilidades que tiene de ser evaluada con éxito. En la evaluabilidad se revisa **coherencia metodológica**, coherencia de objetivos con resultados y de evaluación, suficiencia de recursos para la evaluación, pertinencia y coherencia del plan.

Revisamos que la información que hay es la necesaria para realizar la evaluación y también es el momento de planificar y revisar si la participación se va a incluir en las siguientes evaluaciones, y de comprobar su viabilidad, pertinencia y validez respecto a la evaluación y planificación.

La participación lleva su propia evaluabilidad, si está bien planificada, el sentido y las expectativas que se tienen y si se cumplirán con las acciones participativas previstas.

Para ser consecuentes con una verdadera participación, es importante tener planificado **para qué, quiénes cómo y cuándo participan** las partes o agentes clave en el

sistema de seguimiento y evaluación, si se cuenta con medios y recursos para poder hacerlo y difundirlo posteriormente.

Debe existir un cronograma claro sobre los momentos en que se realizará la evaluación participativa de la p.p.

Revisamos los indicadores, que son magnitudes de tipo cuantitativo o cualitativo que explican y describen hechos o cambios.

– Los indicadores cualitativos realizados de manera participativa nos permiten captar cambios en las relaciones y la vida de las personas. Existen técnicas para construir indicadores con los y las agentes intervinientes.

– Los indicadores deben estar desagregados por sexo para poder realizar evaluaciones de las situaciones diferenciales de hombres y mujeres.

– Los indicadores de género no sólo son un mero instrumento, son elementos clave para contribuir a las acciones futuras (Tamargo y Espinosa, 2015).

En una planificación participativa, durante todo el ciclo de la p.p. **emergerán indicadores útiles a través de la participación.**



La elaboración del plan incluye también el **diseño del sistema de seguimiento y evaluación**. En el apartado 2.5 abordaremos los modelos de evaluación participativa, pero es importante recordar en esta fase que las evaluaciones, inicial, intermedia y final, deben estar diseñadas antes de la implantación del plan, para realizar el seguimiento de las acciones propues-

tas en distintos momentos, debiendo contar con indicadores verificables y precisos.

Si se opta por una evaluación con participación o participativa, como exponemos en dicho apartado, deberíamos utilizar alguna técnica de tomas de decisiones colaborativas o asumiendo que sean vinculantes las decisiones de los actores y las actoras. Damos algunas pistas en el anexo 2, aunque podemos adaptar otras técnicas presentadas en la parte 3 a cada política en esta fase.

En cualquier fase del diseño evaluativo debemos revisar si existen indicadores de equidad social y de igualdad de género claros y relevantes, bien definidos, que permitan el seguimiento de las brechas sociales y entre mujeres y hombres, conforme a los objetivos planteados para ello. Es decir, que midan el antes y después de la p.p. y reflejen mejoras sobre la desigualdad de partida. Hay que comprobar si las medidas garantizan la sostenibilidad de acciones sobre las brechas de género.

Para captar los cambios en comportamientos, actitudes y percepciones de mujeres y hombres, resultan centrales indicadores cualitativos diseñados en forma participativa, contribuyendo a asegurar una implicación activa de mujeres y varones, así como una apropiación del proceso evaluativo.

(CIDA, 1997; Murguialday et al., 2008; Banco Mundial, 2005, citado en Tamargo y Espinosa, 2015)

Nuevamente, debemos prever cómo se realizará la difusión de dichos resultados a las partes implicadas, incluidas las

mujeres, garantizando la diversidad de formatos. Insistimos en utilizar un lenguaje escrito, verbal y visual no sexista durante toda la participación, no sólo en los informes.

En resumen, los principales elementos relacionados con la participación en esta fase son:

Se tienen en cuenta a las actoras y actores intervinientes, gracias a las técnicas de mapeo participativo y con perspectiva de género, evitaremos la subjetividad técnica, sesgos sexistas o estereotipos. Es imprescindible incorporar sus perspectivas.

Sistematizamos la participación, *para qué la usaremos, qué método hemos asociado al modelo predefinido, qué técnicas seleccionaremos*. Si optamos por una evaluación pluralista, que supere la evaluación técnica no participativa, qué grado de participación y si esta será vinculante en la toma de decisiones.

Realizamos un cronograma de la evaluación participativa de la p.p.

Afrontamos un estudio del impacto de género participativo.

Revisamos que la participación sea coherente con los objetivos y evaluaciones de los mismos, es decir, hacemos una participación útil a la evaluación y planificada correctamente para tal fin.

Tomamos las aportaciones de los grupos involucrados, mediante técnicas participativas, preguntando a hombres y mujeres por la pertinencia, factibilidad, eficacia, adecuación, suficiencia e implicación del sector.

- Revisamos si se informa a todas las personas afectadas y participantes. Redactamos informes comprensibles para todas las audiencias, con lenguaje no sexista.

4. EN LA APROBACIÓN DEL PLAN POR EL ÓRGANO COMPETENTE

- Debemos justificar los procesos participativos y agentes incorporados y no incorporados, poner en el centro de la p.p. a las personas y colectivos que forman parte de la misma, ofreciendo el máximo de información sobre los procesos seguidos.
- No debemos olvidar las referencias a los mandatos normativos de igualdad que vinculan el ámbito de actuación de la p.p. o plan, así como las acciones participativas con dicha perspectiva que se hayan realizado para mejorar las brechas.
- Explicamos las elecciones sobre métodos y agentes ¿por qué unos y no otros? ¿cuál es la causa, la finalidad y el beneficio de hacerlo de esa forma?

5. EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

En esta fase se desarrollarán y ejecutarán las acciones contempladas en la planificación para conseguir los resultados pretendidos por los objetivos. Tal como se explica en el apartado 2.5, todos los equipos responsables y el GP de la participación (si lo hubiéramos constituido) velarán también por el seguimiento en los momentos planificados para ello, pues la ejecución del plan implica también la ejecución del sistema de evaluación previsto en el mismo.

- Implantamos un sistema de seguimiento participativo, con implicación del GP y las personas responsables de la participación.

6. EN LA EVALUACIÓN EN MOMENTOS INTERMEDIOS

La evaluación intermedia tiene como finalidad el perfeccionamiento y corrección del plan en los aspectos que no estén cumpliendo los objetivos e indicadores previstos. Se toma información sobre los efectos de dichas decisiones en ciertos momentos de la ejecución y se vuelven a tomar decisiones en caso de que los resultados se desvíen de lo planificado.

En esta evaluación hay que valorar el progreso de los objetivos, los recursos aplicados, la pertinencia de las medidas hasta el momento. En caso de que sea necesario se proponen cambios en el diseño. El seguimiento y evaluaciones intermedias incluyen indicadores de género y valoración de la sostenibilidad de las acciones sobre las brechas de género. Como acciones recomendables exponemos las siguientes en esta fase:

“Debemos darle importancia de combinar indicadores de género cuantitativos y cualitativos que permitan identificar los resultados y efectos tangibles e los intangibles de una acción. Además, esta combinación puede facilitar identificar “lo que no sucedió” y “lo que no se logró”, y ello puede ser una clave sustantiva para formular recomendaciones para la mejora de las intervenciones”

Tamargo y Espinosa, 2015.

- Los órganos y procedimientos de seguimiento y evaluación funcionan a lo largo del desarrollo del plan, y deben permitir la participación activa y paritaria en ellos de las mujeres y hombres representantes de los sectores implicados. En caso de existir un GP formado por actores y actoras, también se incorporará a la evaluación de los momentos intermedios mediante las técnicas adecuadas.

- Se conocen y valoran de forma participativa los resultados parciales, avances e incidencias en el desarrollo del plan.

- Las partes intervinientes participan en la propuesta de medidas correctoras que puedan considerarse precisas en función de las evaluaciones intermedias del plan.

7. EN LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS FINALES

El objetivo de esta evaluación es comprobar, a través de los resultados, si el plan ha tenido éxito, cumpliendo sus objetivos. Se pueden hacer evaluaciones con enfoque cuantitativo o cualitativo, pero también evaluaciones participativas con las siguientes características:

- Se analiza de forma participativa el cumplimiento de los objetivos del plan, considerando sus efectos sobre las mujeres y hombres de la población diana, eficiencia de las acciones y aceptación por parte de la población a la que se ha dirigido.

- Se evalúan los resultados del plan con información e indicadores desagregados por sexo, analizando la evolución experimentada en

las brechas identificadas en el diagnóstico inicial.

- Se evalúa el cumplimiento de los procesos participativos previstos en el plan y la calidad de los mismos.

- Se difunden los resultados de la evaluación a los sectores afectados, incluidas las mujeres, con información relevante y comprensible en formatos diversos.

8. EN LA EVALUACIÓN DE IMPACTO EX POST

Es una evaluación prospectiva y retrospectiva. Se analiza de forma participativa el efecto del plan sobre el contexto social y las condiciones concretas para las que estaba previsto, en lo que afecta a las mujeres y hombres.

Se sitúa antes de la implementación del plan para identificar los impactos potenciales (resultados esperados) y también es retrospectiva cuando se analiza el impacto real de la p.p. comparando la diferencia entre los resultados estimados y los conseguidos. Una evaluación de impacto incluye indicadores de contexto, línea de base y estudio contrafactual.

En la construcción de indicadores necesitamos “profundizar en el relevamiento de los impactos (diferenciales o no) de las intervenciones en la vida de varones y mujeres en términos de superación o no de las desigualdades en el acceso de bienes, servicios, ejercicio de derechos y distribución de poder y tiempo”

Tamargo y Espinosa, 2015, p. 90

- En evaluaciones de impacto se pueden utilizar grupos de participantes y de control, que deberían incluirse desagregados para medir los impactos en función del sexo también.
- La participación se puede utilizar también de cara al aprendizaje común, tanto institucional como

social, poniendo en valor el proceso y tomando la información como input de siguientes políticas.

- En todas las fases y evaluaciones participativas se pueden incluir estrategias para la mejora de la igualdad entre hombres y mujeres (figura 23)

Figura 23: Estrategias participativas para mejorar la perspectiva de género



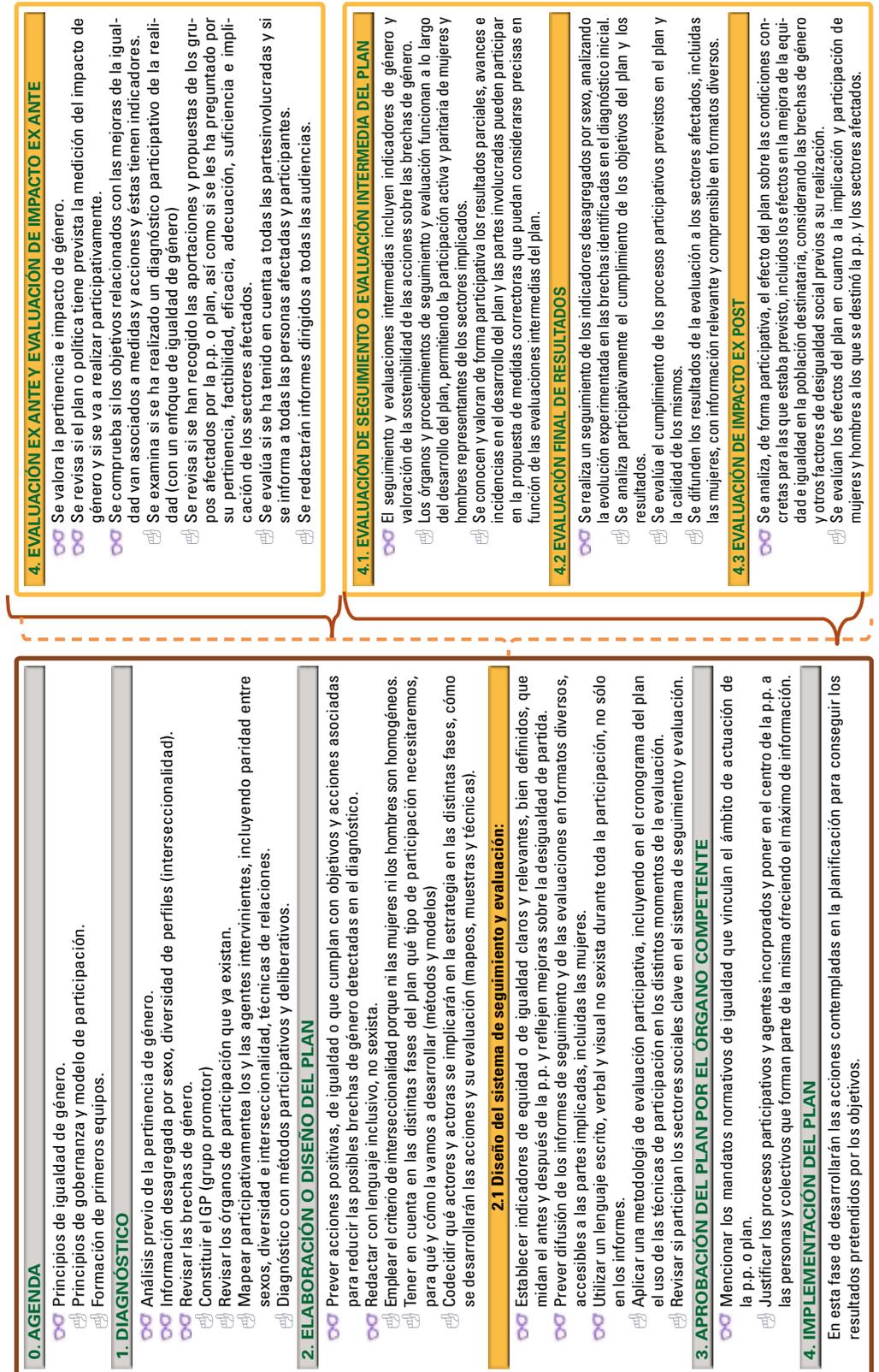
Fuente: elaboración propia

A modo de recordatorio de las fases explicadas hemos sintetizado en la figura 24 las principales acciones que podemos realizar para una verdadera alianza entre sus elementos transversales: la perspectiva de igualdad de género y la participación. La evaluación se ha incluido como parte de dicha planificación, distinguiendo con líneas discontinuas las fases en que se diseña y en línea continua los momentos en que se realiza.

Leyenda:

- Acciones relacionadas con la igualdad género en cada fase
- Acciones relacionadas con la participación en cada fase
- Fase en la que se diseña la evaluación
- Ejecución de la evaluación

Figura 24: Esquema de la planificación y evaluación participativa con perspectiva de género



Fuente: elaboración propia

2.4.1. La flexibilidad

La participación se planifica porque requiere recursos, tiempo, preparación, pero también debe dejar abierta la puerta a la flexibilidad y creatividad de las personas durante el proceso participativo. La recomendación es que, aunqueelijamos un modelo, **no enlatemos la participación**. Debemos evitar ejecutar las técnicas de manera mecánica o repetitiva asociadas a una fase, de manera que consigamos convertir la participación en una tarea rutinaria similar en todos los planes.

Hemos incluido un repertorio de técnicas posibles para cada fase del ciclo (parte 3 de la guía), pero no dejamos de insistir en que la participación se hace con las personas y por lo tanto no es un kit de herramientas cerrado que da resultados siempre exitosos o exactos. Para la participación **no hay recetas**, en muchas ocasiones, **a lo largo del proceso participativo hay que reorientar las técnicas, mapear agentes de nuevo o modificar los espacios elegidos inicialmente**.

La planificación de la participación en el ciclo de la p.p. debe ser en cierto modo flexible y ofrecer alternativas, no puede objetivarse todo. Cuando se trata con la gente debemos estar abiertos a variantes inesperadas, a respuestas que la administración no imaginaba previa-

mente. Por otra parte, las técnicas son ilimitadas porque, incluso con el manual más extenso, todas son adaptables, y abiertas a la creatividad de quienes las aplican, tienen cabida en distintos momentos, y varían según las personas destinatarias.

Dejando clara la cuestión de no enlatar la participación, en el **anexo 2** ofrecemos una orientación y una invitación a la reflexión sobre cómo podemos **incorporar diferentes técnicas según los grados de participación a las fases de una p.p.** Al final de cada fase hemos incluido algunos productos e información, entre los que se incluyen: dar a conocer cómo se ha realizado el proceso participativo, quien ha participado y con qué criterios se seleccionaron dichos agentes, ya que siempre debemos hacer un **ejercicio de transparencia e información**, cuestión que ampliaremos más en el siguiente apartado.

2.4.2. La información en los procesos participativos en las PP.

En el transcurso del ciclo de la p.p. con participación, se producen necesidades de conocimiento e información: antes, durante y después de cada fase. Por un lado, el proceso participativo es un medio, no un fin y tiene valor cognoscitivo,

PARA RECORDAR:

La información no es una necesidad exclusiva de la administración o del equipo técnico, sino también de las personas participantes a las que se les cede paulatinamente poder para que la autogestionen y tomen decisiones. Si las partes involucradas tienen capacidad de decidir sobre los resultados de cada fase, aumenta su empoderamiento y disminuye el de la administración en un sentido positivo, pues se produce un cambio en el que la participación sirve como medio para compartir el poder de la gestión pública.

aunque parezca intangible o no cuantificable las personas aprenden a lo largo del proceso y generan cambios.

Si la participación es considerada como un input, es más sencillo verla útil desde el punto de vista racional y técnico (Díaz, 2017).

Los métodos participativos también arrojan información tras el análisis de

problemas, la evaluación de resultados, la toma de decisiones, etc. que hay que **sistematizar para visibilizarlos**. En todas las fases del ciclo de la p.p. en las que apliquemos técnicas participativas obtendremos **productos y resultados, que deben utilizarse en la siguiente fase como un input**. No hay nada más pernicioso y frustrante para la participación que se conviertan en informes sin utilidad práctica, olvidados en un cajón.

Recordemos la importancia de compartir información



Antes de cada fase y sesión concreta se dará a conocer la información sobre la p.p., los materiales y documentos necesarios adaptados a los actores y las actrices de todos los ámbitos y edades relacionados con la misma o con la técnica que se vaya a desarrollar. Se les animará a participar con diferentes técnicas y apoyándose en el GP, entidades u organismos si fuera necesario. **Debe proporcionarse previamente resumen de la experiencia que tendrán:** objetivos, proceso, fases y desarrollo, presentación del GP de la participación, técnicas y materiales.

Durante el proceso de una fase o en cualquier sesión, se fomentará el respeto, el diálogo y el aprendizaje de administración y partes. Alberich et al (2009) denominan a esta devolución de información: **“creativa”** porque facilita la profundización y la creatividad alrededor de un problema, sin juzgar las opiniones de nadie. La información se concreta a través **de frases**

claves o posturas importantes para que caigan en el olvido. Al finalizar una sesión participativa se procurará concluir con alguna información que sintetice de manera gráfica las conclusiones, para que la gente salga de allí con el sentimiento de haber formado parte de algo constructivo. Si no se hace de esta manera el proceso decaerá, y desaparecerá el sentimiento de pertenecer al mismo.

Después de cada fase o sesión **la información se debe sistematizar**, pasando de los aspectos sintéticos y gráficos a otros más estructurados que sirvan de utilidad a quienes han participado, y también en general para las siguientes etapas del ciclo. **La gente tiene derecho a saber qué se hace con la información, ya que también es suya**, pero hay que adaptarla de forma que sea comprensible para las audiencias a las cuales va dirigida.

En cuanto a la evaluación participativa (que ampliaremos en el apartado 2.6)

hay que tener en cuenta la **capacidad y recursos institucionales para la difusión de información**. En el compromiso con la EPP participativa se debe revisar si la organización dispone de los medios adaptados y adecuados para difundir información de resultados a todas las mujeres y hombres de distintos ámbitos y edades, y crearlos si fuera necesario.

Lo que no se visibiliza no existe

En todo caso, cualquiera que sea el modelo de participación, la información debe ser compartida y difundida adecuadamente, pues cada producto de una fase sirve para la siguiente y debe llegar por igual a todas las personas participantes y afectadas o implicadas, por los cauces y formatos apropiados y adaptados si fuera necesario, además de usar datos desagregados por sexo y un lenguaje no sexista en los informes¹⁶.

Una información con criterios de valor debería al menos incluir:

- ☞ El compromiso concreto y detallado de la administración con los resultados de la participación y su difusión. Cómo y por qué medios lo realizará.
- ☞ La justificación sobre la ausencia o extensión del modelo participativo

utilizado. Los objetivos de la participación para la PP.

- ☞ El número de sesiones o actuaciones relacionadas con la participación. La diversidad y representación de asistencia de agentes a cada una, justificada con datos desagregados por sexo, incluyendo los que estaban presentes para las decisiones participadas.
- ☞ Adecuación del coste de la participación a los resultados de los procesos de decisión participativos, a lo largo de todas las fases.
- ☞ Criterios de eficiencia: Información sobre recursos y justificación de costes de incluir procesos participativos compensados la rapidez con que pueden lograrse los consensos.
- ☞ Criterios de eficacia y transparencia: Si se han logrado los objetivos y resultados esperados con la participación, qué se puede mejorar. Qué cambios observaron las mujeres y los hombres que participaron en el proceso o fase de la p.p. Estos cambios pueden ser evaluados y referidos a la p.p, a las personas, a la visión con la administración.

2.5. LA EVALUACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LAS P.P.



La evaluación es una parte más de la planificación de las P.P., sin embargo, merece un tratamiento separado, por diversas razones: a) la evolución conceptual respecto a los criterios de valor que deben ser medidos en las políticas; b) la inclusión de la participación como valor en la evaluación de las mismas y c) los diferentes aspectos metodológicos que se obtienen de la fusión de los dos puntos anteriores. Lo cual nos permite reducir bastante las numerosas taxonomías sobre modelos de evaluación y hacer una propuesta metodológica basada exclusivamente las evaluaciones que incluyen participación.

Antes de hacer tal propuesta hay que comprender, aunque sea de manera escueta, la evolución de la EPP (EPP), de dónde venimos y hacia dónde vamos en la evaluación y por qué la participación no es una moda, sino un criterio institucionalizado y que genera valor. Al finalizar abordaremos los enfoques de EPP para conseguir políticas más éticas y transformadoras.

2.5.1. De dónde venimos y hacia dónde vamos en la EPP



La EPP realiza juicios de valor sobre la p.p. y analiza cómo han actuado los poderes públicos para resolver problemas. Forma parte del análisis de P.P. (Bustelo, 2017) y se convierte por ello en una acción pública más (AEVAL, 2015), que viene siendo utilizada desde hace años como herramienta por organismos internacionales y las administraciones públicas más avanzadas para medir sus planes y programas, mediante métodos de investigación sistemáticos que examinan el diseño, la implementación y la utilidad de las políticas y programas públicos (Muñoz, Pérez Zabaleta, Muñoz y Sánchez, 2013).

Pero estos juicios de valor ¿a qué se refieren exactamente? ¿quién los delimita?

Para realizar juicios de valor **existen muchos enfoques de evaluación** que proceden de la propia evolución histórica de las ciencias en paralelo al de las P.P. y creemos necesario, al menos justificar sucintamente cómo llegó la participación a la EPP. La evaluación, en general, ha pasado por distintas perspectivas, asociada a paradigmas científicos como el positivismo, o el constructivismo (entre otros), el primero de corte cuantitativo y el segundo aso-

ciado a la apreciación, valoración comparación, comprensión y, por lo tanto, se basa en aspectos más cualitativos y participativos, enfatizando en las variables que rodean a la personas, contexto y cultura entre otros (Vega, 2011).

Es normal, por lo tanto, que las técnicas de la evaluación participativa provengan de la segunda corriente mencionada, asociada a la investigación social, educativa y de acciones comunitarias. De hecho, entre las décadas 60-70 del

16. Se recomienda utilizar algún corrector de lenguaje sexista tipo THEMIS, o consultar el manual de Menéndez, M.I, Alonso, I. y González, M.Á. (2006). *Lenguaje administrativo no sexista*. Instituto Andaluz de la Mujer.

siglo XX, la evaluación no se diferenciaba de la investigación (Bustelo 2001), ya que ambas coinciden en recopilar información. Sin embargo, hoy en día se debería insistir en lograr un consenso sobre la peculiaridad de la EPP, pues, aunque tenga algunas similitudes con la investigación, hay una gran diferencia especialmente en el objeto y momentos en los cuales se aplica la evaluación.

La EPP se centra en evaluar las P.P. en cualquier momento de su ciclo, por lo que es una investigación muy diferente a la social. La EPP, es de tipo práctico y circular, cumple funciones prescriptivas y descriptivas y usa preguntas, métodos y recursos directamente ligados a cada fase de dicho ciclo y dependientes de una p.p. concreta.

Figura 25: Diferencias entre evaluación participativa e investigación social



Fuente: elaboración propia basada en Bustelo (1999, 2001)

La participación como elemento valioso y transformador ha sido ampliamente reconocida durante el siglo XX por las ciencias sociales y experimentales. Entre las primeras propuestas conocidas podemos citar la del famoso pedagogo, psicólogo y filósofo estadounidense John Dewey (para la educación) y la del médico, biólogo, psicólogo y filósofo alemán Kurt Lewin (para grupos sociales). Otra sólida propuesta participativa incorporada a la educación popular de personas adultas procede del pedagogo y filósofo brasileño Paulo Freiré, cuya "pedagogía crítica" tuvo amplia repercusión internacional.

Paralelamente al impulso de los diversos métodos científicos y al margen de la lucha entre paradigmas cualitativos y cuantitativos la participación prosperó en el mundo de la empresa, mucho más preocupado por ganar valor desde sus clientes. Comenzó a teorizarse sobre la participación y los diversos modelos de **identificación de stakeholders o mapeo de accionistas**, ya que la inclusión activa de ellos aportaba responsabilidad social, legitimidad, credibilidad, confianza, sostenibilidad a la organización (Acuña, 2012)

Al mismo tiempo **crecía la necesidad de evaluar las políticas, sirviéndose de los mismos criterios que las diversas ciencias iban marcando**. No es extraño por lo tanto que, a partir del año 2000, las instituciones públicas de la Unión Europea incorporaran la participación, primero por criterios formales y técnicos y más tarde como elemento fundamental para la buena gobernanza (Muñoz, Pérez Zabaleta, Muñoz y Sánchez, 2013).

Como último dato curioso, en este brevísimo recorrido histórico, en pa-

ralelo a la creciente incorporación de la evaluación y de la participación como criterio de buena gobernanza, se fueron desarrollando distintas normas para mejorar la igualdad de género. Quizá porque la pedagogía crítica también influyó en la teoría feminista, dichas políticas fueron siempre impulsadas desde arriba, pero propiciadas por empujes y manifestaciones desde abajo, incluso a nivel global.

Impulso de la participación desde las ciencias sociales y experimentales en el siglo XX

John Dewey, incorporó el **método experimental** y la participación a la enseñanza. El alumnado puede aprender a través de la experiencia y de situaciones concretas para la búsqueda de soluciones y acciones. Las personas desarrollan con ello capacidades colectivas, comunicándose, construyendo, indagando.

La otra propuesta participativa más famosa, es el modelo de aprendizaje empresarial y circular de Kurt Lewin basado planear, actuar y recopilar información para volver a actuar, lo que conocemos como **método de Investigación-acción-participación**.

Según el modelo de **pedagogía crítica**, de Pablo Freiré, cada persona hace política desde su posición, rechaza el conocimiento como algo neutral, todo está matizado por ideologías y el pensamiento crítico debe dudar de lo que en la vida cotidiana se acepta como normal.

Es notable que, en España, entre 2005 hasta 2020, coincida la proliferación de dicha legislación de igualdad con impulsos sociales participativos de diversa

indole, y que también fuera entonces cuando comenzaran a ganar consenso otros los **enfoques de las P.P. transformadoras** que son aquellas que incorporan participantes y se centran en los derechos humanos y la mejora de la igualdad de género.

Creemos que era importante comprender que nada nace por casualidad, tampoco la evaluación participativa y que debemos adquirir una visión más completa de la historia de las cosas para saber aplicarlas. De manera muy simplificada en la figura 26 mostramos esta evolución.

Figura 26: Evolución de los criterios científicos en la investigación y en la EPP.



Fuente: elaboración propia

2.5.2. La participación en la EPP como criterio de valor público



España comenzó a evaluar políticas, de manera formal, a partir de la década de los 90, después de incorporarse a la Comunidad Económica Europea en 1986, y **culminó el proceso de creación de instituciones de evaluación en la década del 2000 al 2010** (Arriazu, 2015). Mediante la sinergia entre su uso, su institucionalización y las metodologías se fue legitimando la metodología evaluadora. Al principio el énfasis se ponía sobre aspectos estratégicos y de resultados, dejando al margen la valoración de la satisfacción

“El valor público, entendido como satisfacción equitativa de necesidades humanas, puede representarse, en la planificación, en términos de escenarios futuros, imaginables previamente y observables luego de que se hayan verificado (por ejemplo, se genera valor público cuando disminuye la pobreza, mejora la educación o la salud y ello puede imaginarse en términos de escenarios y luego verificarse si ha ocurrido)”

Hintze, J. (2005, p. 3)

17. Para ampliar esta cuestión, recomendamos el visionado de Gómez (2020): “Claves de Género para políticas públicas transformadoras” IAAP. En concreto sobre los hitos de los 50 años de igualdad.

equitativa de las necesidades del colectivo a quien se dirijan, que es a lo que Hintze (2005) denomina **valor público**.

El valor público que debe generar una política está relacionado con la equidad y los intereses de la ciudadanía, por lo que parece lógico incluir la participación social en la lógica de actuación de la p.p. **La participación en la evaluación nos permite tener la perspectiva orientada al proceso, porque es de tipo descriptivo**, pero con datos más profundos y reales de cara a las personas.

Como criterio de valor, la participación se incorporó en la EPP tanto en Europa como en España a partir del año 2000. Además, en el **Libro Blanco de la Gobernanza Europea (2001)** se incluye como una necesidad para mejorar la pertinencia y la eficacia de la formulación y EPP.

A pesar de lo anterior, su uso no se implementó por igual en todas las organizaciones¹⁸. Por ejemplo, desde su constitución en 2007 hasta su disolución en 2017, la Agencia Estatal de Evaluación de las P.P. y la Calidad de los Servicios (AEVAL), utilizaba un modelo de evaluación integral con el objetivo principal de rendir de cuentas sobre las P.P. evaluadas. A partir de 2008 incorporó la participación como criterio en su matriz de evaluación, pero sólo como valor formal, con finalidad técnica, incorporando preguntas sobre agentes, mecanismos, procesos, resultados del proceso de participación y recomendaciones, entre otras, constatando la existencia o no de los procesos participativos (Ruiz, 2015).

Se entiende que la calidad, la pertinencia y la eficacia de las políticas exigen una amplia participación ciudadana tanto en la fase de formulación como de implementación y evaluación.

(Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea 2001, en AEVAL, 2010)

Otras instituciones han ido más allá con la participación, como la Red de Monitorización, Evaluación y Sistematización para Latinoamérica y Caribe (ReLAC), que incluye en sus estándares de evaluación el criterio de participación de agentes involucrados, recomendando altos niveles participativos. Mientras que otras, como la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF), priorizan y evolucionan sobre modelos evaluadores de eficacia y eficiencia, más centrados en enfoques cuantitativos, y sin participación social.

En Andalucía, es el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) el organismo encargado de promover un modelo de EPP para la Junta de Andalucía y entre sus funciones están la de acompañar y asesorar gratuitamente sobre la metodología de evaluación en caso de ser requerido para ello por los departamentos y entidades de la Junta de Andalucía. La propuesta que actualmente desarrolla el IAAP, es tendente a un modelo de EPP pluralista, que incorpora a las partes intervinientes en cada p.p., con función colaborativa para que las fuentes de la evaluación (la matriz) sean más realistas con el ámbito de la p.p. y sensibles con las necesidades de las partes involucradas.

18. En el Anexo 3 hemos incluido algunos casos de las diferentes instituciones que ponen en práctica la evaluación, con o sin participación.

De manera creciente el IAAP pretende abordar una evaluación en la cual la toma de decisiones pueda ser conjunta, sin embargo, necesita que quienes toman las decisiones políticas y los equipos técnicos, aborden mayor reconocimiento al valor de la evaluación pluralista, admitiendo la “capacidad de transformación que tiene la evaluación asociada a la democratización de las relaciones sociales, la ampliación de la ciudadanía y el desarrollo sostenible” (Tamargo y Espinosa, 2015). Parte de esa necesidad se basa en el desconocimiento los enfoques y en cómo aplicar la metodología práctica, por lo que vamos a exponer de forma breve algunos de ellos.

En la actualidad la lucha entre enfoques cualitativo, cuantitativo está superada por todas las ciencias, incluidas las políticas, pero en lo participativo se avanza más lentamente, a pesar de que la participación es un criterio institucional desde hace 20 años, no todas las P.P. incorporan dichas técnicas. Lo que sacamos, en conclusión, es que se produce una **diferente evolución de los enfoques de evaluación participativa**, y detectamos **dos necesidades**: la de **lograr un consenso en la metodología** de la evaluación participativa de las P.P., así como que se reconozca **el valor de la práctica participativa en la EPP**.

2.5.3. Aclarando los enfoques posibles para la EPP



Agrupando los modelos de evaluación en función de que incorporen o no la participación, a grandes rasgos estarían: el **enfoque clásico**, basado en objetivos (sin participación) y **enfoque pluralista**, más sensible

a los intereses de las y los agentes intervinientes en la p.p. (Izquierdo, 2008) y más alineado con la idea transformadora de las P.P., para mejorar las desigualdades de género (Espinosa y Bustelo, 2019).

CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE CLÁSICO

La finalidad de este modelo **se centra en los productos, resultados e impactos**, y está marcado por el logro de objetivos de la p.p. La evaluación de dichos objetivos necesita “traducir en términos operativos, racionales y jerarquizados los objetivos como paso previo a su evaluación” (Bustelo, 2001, p. 81). Requiere de diseños sujetos a controles estadísticos que midan resultados o medidas antes y después de ejecutar la p.p.

Es una concepción útil para la evaluación institucional interna o externa. Existe un personal técnico que, en exclusiva, diseña las preguntas de evaluación y los indicadores asociados, tanto con una función sumativa como formativa (para evaluar el desempeño o los resultados, respectivamente). Los objetivos están especificados y delimitados por jerarquías, en términos verificables a través de indicadores e instrumentos. Es un modelo ampliamente utilizado porque es fácilmente cuantificable, aunque es **rígido y con una visión muy técnica, que puede perder impacto si no cuenta con las personas externas a los equipos decisores**.

CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE PLURALISTA

Hablar de enfoque pluralista incluye hablar de agentes **intervinientes en la p.p., es hablar de hacer la EPP con las partes involucradas y asumiendo diferentes posibilidades de partici-**

pación. En este modelo **las personas son un input**. En el enfoque pluralista “de corte colaborador”, la EPP se hace con participación y se tienen en cuenta las perspectivas de los y las participantes y no solamente la visión técnica, con lo cual la EPP se enriquece de la diversidad de fuentes de información.

Sin embargo, la limitación que supone evaluar con participación es que no llegamos a asumir la codecisión como posibilidad, y es la administración quien finalmente prioriza o propone las decisiones. Sin embargo, en un modelo real de evaluación participativa nos adecuaríamos a los más altos grados de participación. La evaluación participativa permite la toma de decisiones conjuntas, la administración y las partes adoptan posiciones diferentes a las tecnocráticas, pues se impulsa un **cambio crítico y transformador**. En este modelo también tiene cabida la evaluación feminista porque “se busca la justicia social en términos de igualdad de género” (Espinosa y Bustelo, 2019, p. 158).

Cierto es que resulta más difícil de cuantificar una evaluación con participación o completamente participativa, porque incorpora aspectos más cualitativos, requiere análisis de discursos, diálogos, comprensión y habilidades para incorporar los puntos de vista participantes. La EPP participativa pone mayor énfasis en los procesos acontecidos y la información obtenida sobre la visión de las personas participantes, y se apoya en diversidad de técnicas que facilitan obtener, codecidir o estructurar toda la información para su difusión. El desarrollo de la p.p. implica adoptar posiciones de flexibilidad y particularidad que requiere incorporar a las personas implicadas, como ellas valoran el éxito o fracaso de una P.P. desde su propia posición.

Como podemos deducir, adaptar la metodología participativa para mejorar la evaluación no es un tema baladí. Para recordar lo más importante de este apartado, en la figura 27 se esquematizan los dos enfoques históricos expuestos.

Figura 27: Enfoques históricos de EPP

ENFOQUE CLÁSICO	ENFOQUE PLURALISTA
<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque clásico de la evaluación nace del paradigma positivista, es la EVALUACIÓN POR OBJETIVOS. • Se trata de aumentar la evaluabilidad del plan pretendiendo que los objetivos sean claros, precisos y medibles para relacionarlos con los efectos. • Se mide, analiza e interpreta el cumplimiento de objetivos y resultados o impactos de las políticas públicas, con el fin de mejorar su calidad siguiendo los criterios habituales de eficacia y eficiencia. • Sin las partes interesadas el criterio es completamente técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque pluralista puede evaluar resultados o procesos, según sus dos variantes: evaluación centrada en la utilización y evaluación participativa. • CENTRADA EN LA UTILIZACIÓN de la información y resultados de evaluación. Es un modelo de evaluación con participación colaborativa de personas evaluadoras y un grupo de agentes intervinientes para alcanzar decisiones de los análisis y la evaluación. Las personas evaluadoras tienen que entrenar y formar a las partes intervinientes. • EVALUACIÓN PARTICIPATIVA: Incrementa la probabilidad de que los resultados se utilicen para la mejora de la política, y que quienes participan se involucren en el proceso y resultados, aprendiendo, con un papel activo. • Criterios de valor social y ético, transformación social.

Fuente: elaboración propia a partir de Izquierdo (2008)

Cada enfoque tiene sus fortalezas y debilidades, en ambos casos hay aprendizaje de los valores que arroja la evaluación. Podríamos aprovechar la concepción inicial interna abordando los planteamientos metodológicos clásicos, y la concepción externa, sobre la relevancia social (Arriazu, 2015), lo que, **en la práctica, implicaría utilizar las teorías de programa y las teorías del cambio, contando con la participación de actores y actoras intervinientes en la p.p.**

En el momento actual, en Andalucía, la limitación sobre el uso flexible o combinado de ambos enfoques, o la elección de un enfoque participativo completo, viene impuesta por la necesidad

de quienes impulsan la p.p., así como el tipo de participación al cual se comprometan, además de otras cuestiones técnicas, como puede ser la fase de la EPP o el momento en el cual se encuentre la p.p.

Por la razón anterior, nos gustaría dejar claro que la EPP pluralista ofrece la ventaja de unir la perspectiva de las organizaciones, estratificada, especializada, basada en acumulación de monitorizaciones, pero es más extensa y rica por aportar la perspectiva de las mujeres y hombres, y en algún aspecto es más inmediata, por ser capaz de identificar impactos sobre las personas y las necesidades de grupos más pequeños (Moro, 2009).

Ventajas de la EPP pluralista

- ☞ Se puede aplicar junto con la Teoría del Programa y la Teoría del Cambio. Puede adoptar carácter práctico y sumativo, o también transformador en función del grado de participación y decisión que nos permita la necesidad política.
- ☞ Aúna los conocimientos de todas las partes en la toma de decisiones, el tecnocrático basado en la experiencia de la administración y el saber de quienes viven la realidad, lo cual resulta útil, enriquecedor y realista en cuanto a impacto.
- ☞ Es útil en un **modelo de evaluación continua** (figura 28) en la cual **debe haber una redefinición las partes que participan, tal como recomienda la Comisión Europea**. Es un modelo participativo en el cual las personas (hombres y mujeres, con su diversidad) deben estar en el corazón de la evaluación, siempre son el input de la misma en cualquier fase.

Figura 28: Evaluación continua y participativa de manera transversal



Fuente: elaboración propia

Esta circularidad genera dos compromisos con la participación a través de dos actividades complementarias: las **descriptivas** y las **prescriptivas**. En las descriptivas debemos fundamentar por qué un problema es de carácter público y qué métodos de evaluación participativa utilizaremos. En las prescriptivas debemos describir cómo utilizaremos la información de la evaluación participativa para mejorar o corregir la p.p.

Para cerrar la cuestión del enfoque pluralista, podríamos llegar hasta cuatro modelos distintos: la evaluación colaborativa, la evaluación participativa práctica, la evaluación participativa transformadora y la evaluación para el empoderamiento (Núñez, Crespo, Úcar y Llena, 2014).

☞ **Evaluación participativa práctica:** Se centra en programas, y requiere de muestras con mayor representa-

tividad, siendo ésta una garantía de la fiabilidad de que la p.p. ha funcionado o fracasado.

☞ **Evaluación colaborativa:** El protagonismo lo tiene el equipo técnico, si bien se busca la participación como medio para obtener informaciones.

☞ **Evaluación participativa transformadora:** Pone el énfasis en el proceso participativo, en la importancia de crear conocimientos y cambios.

☞ **Evaluación para el empoderamiento:** Implica a las personas en sus propios problemas, territorios.

Por simplificar los 4 modelos anteriores, proponemos reducirlos a dos enfoques básicos para incorporar la participación a la evaluación, que son la **evaluación participativa** y la **evaluación con participación** (Figura 29):

Figura 29: Dos modelos de evaluación pluralista aplicables a la EPP



Fuente: elaboración propia

LA EPP CON PARTICIPACIÓN

Se apoya en un conjunto de métodos y técnicas en las cuales, a los actores y las actoras intervinientes se les convoca con fines consultivos o informativos. Las decisiones las toma la administración o institución que diseña o realiza la evaluación o el plan. En este caso la participación es un factor positivo, con la desventaja de que **existe menos implicación social**, porque las personas no toman conciencia de los puntos fuertes o débiles, no toman decisiones, así que la participación es una colaboración con el equipo técnico que toma las decisiones, tiene finalidad procedimental.

LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA

Involucra a las personas que toman parte en ella, les obliga a profundizar en los problemas para resolverlos, permitiéndoles aportar juicios y decisiones que

son tenidos en cuenta, a través de procesos sistematizados de información, comunicación y negociación. **Genera valor público para las partes involucradas y/o la sociedad en general.** Este tipo de evaluación pone el énfasis en el proceso de aprendizaje de las personas, se crean cauces y espacios para mejorar capacidades en las personas participantes, para que ellas mismas se impliquen y comprendan los cambios y el camino para lograrlos. Si se mantienen dichos cauces después de la EPP, se fomenta un clima de participación futuro.

En este tipo de evaluación se discuten y revisan los objetivos, los resultados, existe un clima de relación y conocimiento mutuo, aceptación de la diversidad de opiniones sin que prime la opinión o responsabilidad exclusiva del equipo técnico. La participación es

un medio para la toma de decisiones conjuntas, las decisiones de las partes involucradas son vinculantes. Al ganar en implicación y comprensión por parte ellas, las acciones de las políticas se vuelven más sostenibles en el tiempo.

En resumen, la evaluación pluralista y sus principales características, como

esquematizamos en la figura 30, es que ofrece diferentes posibilidades de participación, es aplicable en todos los momentos del ciclo de una PP y tipos de evaluación, puede variarse en función quienes la realicen y sirve para distintos contenidos de evaluación: procesos, planes, resultados, etc.

Figura 30: Resumen de las características de una EPP pluralista



Fuente: elaboración propia

2.5.4. Análisis de casos prácticos de EPP

A continuación, exponemos dos casos prácticos de EPP con y sin participación y hacemos una reflexión sobre lo que se podría mejorar con métodos participativos. No estamos juzgando el tipo de evaluación o su metodología, ni si es útil a una finalidad que buscaba el equipo de evaluación, sino solo aclarar con ejemplos lo que la participación puede aportar a la evaluación como beneficio.

CASO DE EPP DE RESULTADOS CON PARTICIPACIÓN

Evaluación en el Plan de actuación participación ciudadana en el Sistema Sanitario Público Andaluz (SSPA) de 2015

- Se pretendía promover el autocuidado y el empoderamiento del paciente en la toma de decisiones sobre su proceso de salud/enfermedad.
- Se eligieron métodos y técnicas combinando el seguimiento cuantitativo de resultados a través de la información, así como técnicas cualitativas mediante grupos focales, con fines colaborativos para obtener información relevante.

REFLEXIONES

¿Qué tipo de participación se incluyó en la evaluación?

Además de una correcta evaluabilidad respecto a los objetivos y resultados, la intención expresada en el plan era aportar valor público mediante el empoderamiento del paciente. En distintos momentos se incluyó **evaluación con participación de agentes**, pero no es lo mismo que una evaluación participativa porque en una evaluación con participación las personas involucradas no toman decisiones, solamente lo hace el personal técnico o institucional.

¿Qué se podría incluir para lograr mayor empoderamiento del paciente?

Para un mayor empoderamiento y mejora del valor público las personas participantes también deberían haber formado parte de la evaluación, tomando decisiones en algún momento, para lo cual es necesario incluir a evaluación participativa.

CASO DE EVALUACIÓN EX ANTE SIN PARTICIPACIÓN

Resumen del caso: AIReF realizó una evaluación **ex post de programas a nivel nacional y autónomos** sobre los programas de rentas mínimas en España. A su vez sirvió como base para la evaluación **ex ante** de la iniciativa legislativa popular impulsada en 2017 por los sindicatos CCOO y UGT. El objetivo de estos programas de rentas se centra en reducir la pobreza severa tomando como unidad de análisis los hogares*.

¿Para qué se evaluó? La evaluación tuvo como misión plantear propuestas que mejorasen la eficacia y eficiencia, así como el diseño ante las nuevas propuestas de programas.

¿Cómo se evaluó? La metodología de evaluación consistió en: revisión documental, análisis descriptivos, modelos econométricos y modelos de simulación de programas sociales, así como en el uso de técnicas cuantitativas con la participación de profesionales del sector. El análisis de datos mediante métodos de correlación de variables y deductivo, permite obtener desde datos generales conclusiones particulares. Se configuró una muestra representativa, de aproximadamente 1700 personas del sector de trabajo social, a las cuales se les distribuyó una encuesta a través de sus colegios profesionales. Los bloques del cuestionario estructurado y cerrado incluían entre otras, preguntas sobre datos sociodemográficos y laborales o de desempleo sobre las personas beneficiarias de la renta. La técnica empleada aportó resultados cuantificables que permitían correlaciones.

¿Cuándo se evaluó? Antes de programar. Se utilizó la evaluación de manera continua en sus fases ex post y ex ante, es decir, con retroalimentación de información de obtenida en la evaluación final de otros programas de cara a aplicarla sobre la evaluación ex ante (visión de circularidad del ciclo de PP).

¿Cuáles fueron los resultados de la evaluación? Por los resultados de la encuesta realizada a las personas profesionales se obtuvo que: las mujeres, las personas entre 46-65 años, sin estudios o con estudios primarios y de nacionalidad española tenían mayor necesidad de la renta mínima. Además de existir colectivos que no la solicitaban, aun siendo vulnerables, según la opinión profesional, por limitaciones de desconocimiento, normativas, de complejidad informativa o del trámite, entre otras. Los métodos de correlación de variables, para valorar la dependencia, indicaron que los hogares sin ingresos, unipersonales y monoparentales, las mujeres, los y las personas sin estudios universitarios tenían mayor dependencia.

* Se puede consultar el estudio de la AIReF en <https://www.airef.es/es/evaluaciones-los-programas-de-rentas-minimas-en-espana/>

¿POR QUÉ NO ES PARTICIPATIVA? REFLEXIONES...

¿Se realizó mapeo de agentes? ¿Quiénes se han incluido en la participación? ¿Qué rol cumplen en la participación?

No se realizó un mapeo de agentes, sino que solamente se incluyó una muestra de personas profesionales que tratan directamente con las personas beneficiarias directas o potenciales de la ayuda. Su rol fue informativo, colaborando a través de encuestas distribuidas por un colegio profesional. Es una muestra a nivel nacional, con representatividad, aunque el sector con el que se trabaja tenga relevancia por tratar directamente con personas beneficiarias, no se puede decir que esto sea participar.

¿En algún momento se incorpora a las personas que se benefician de la p.p.?

No se incorpora a las personas, porque el tipo de evaluación se ha planteado basada en la mejora de resultados de eficacia y eficiencia, no busca generar procesos o aprendizajes colectivos para transformar la sociedad.

La información interesa específicamente a quien evalúa, en este caso un grupo multidisciplinar experto en evaluación y a quien propone el impulso de la p.p.

¿Se podría mejorar la evaluación anterior con otros tipos de participación?

Recordemos que una de las ideas propuestas para la participación como medio en la evaluación es que ésta genere **valor público**, y eso ocurre si disminuye la pobreza, mejora la educación y la salud. Supone imaginarlo en términos de escenarios y verificar si ocurre.

Incorporar la participación de personas beneficiarias y de quienes no la solicitan inclusive, aportaría un conocimiento cualitativo y discursivo, en primera persona, de otras causas estructurales y no visibles de la pobreza o situaciones de inequidad de las personas que no llegan a pedir la prestación, aun necesiándola.

LA PARTICIPACIÓN ES UNA ALIADA PARA COMPRENDER LA DESIGUALDAD SOCIAL



¿Cómo se incluye la perspectiva de igualdad de género en el caso y qué aportaría la participación?

La muestra no se presenta desagregada por sexo, a pesar de que el trabajo social suele ser un sector muy feminizado. Tampoco se desagrega la composición del equipo de evaluación, se desconoce la paridad. En los resultados sí se desagrega la variable sexo, pero los resultados de la correlación de variables no pueden explicar por qué las mujeres tienen más dependencia de la renta, ni las causas que subyacen a este problema.

Se observan tendencias en los resultados que indican que existen brechas de género en la pobreza severa o el acceso a rentas, que habría que completar con otros estudios un mapeo de personas beneficiarias que aporten más información cualitativa. De alguna forma la evaluación indica que la pobreza está feminizada y esto es un efecto de la desigualdad por razón de género, en este sentido habría que ahondar en causas como problemas de conciliación, usos del tiempo, discriminación laboral, dificultad de acceso a formación o trámites, etc.

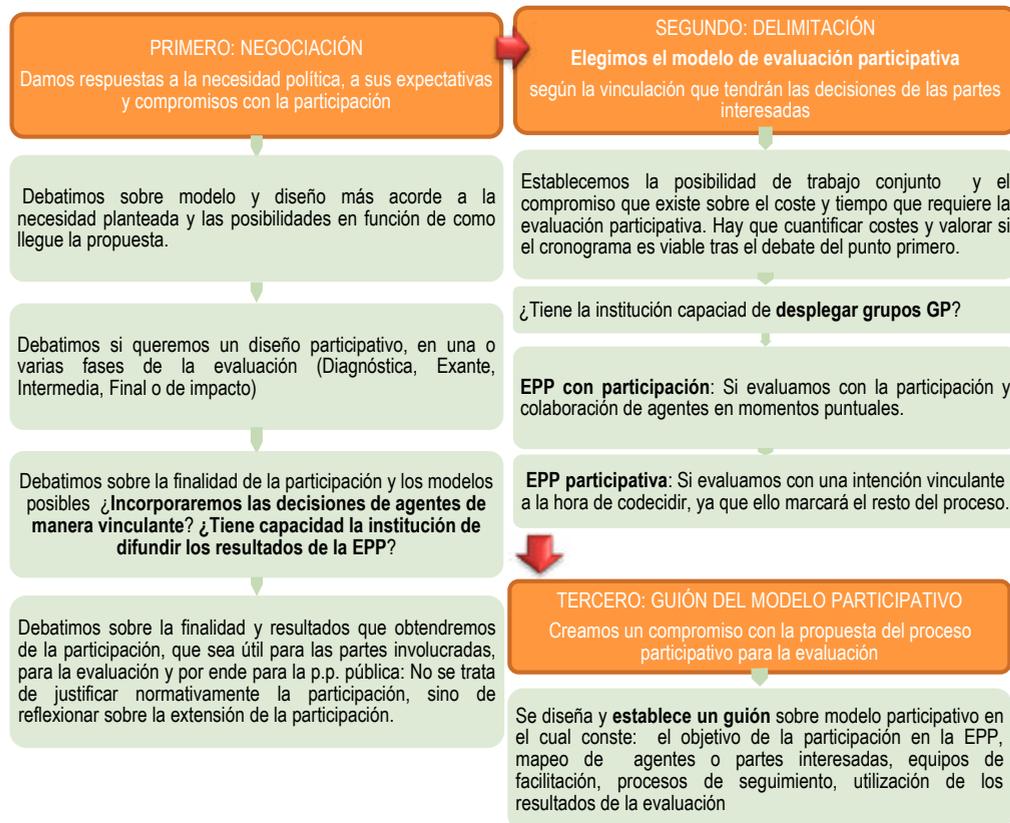
LA PARTICIPACIÓN ES UNA ALIADA PARA CONOCER LAS CAUSAS DE ALGUNAS DESIGUALDADES DE GÉNERO

2.6. CÓMO IMPLEMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EPP

2.6.1. Planteamientos previos

La necesidad de incorporar la participación a un plan o evaluación surgirá a partir de alguna petición por parte de quien impulsa la p.p. Es precisamente en esta primera toma de contacto con el equipo gestor o promotor de la p.p. cuando hay que hacer varias reuniones y dar algunas pistas sobre lo que significa la participación y sus grados, antes de abordar el diseño de la evaluación participativa. Básicamente tendremos que acordar algunos compromisos políticos que repercutirán en los diseños técnicos, cuestión que sintetizamos en la figura siguiente.

Figura 31: Compromisos de la EPP con quien promueve la p.p.



Fuente: elaboración propia

2.6.2. El diseño práctico de una EPP participativa paso a paso

La metodología de la EPP participativa debe garantizar la recopilación de información en contextos complejos con diversidad de agentes. Como hemos podido advertir en la figura 29 anterior, primero deberíamos hacernos distintas preguntas y negociar para satisfacer distintas necesidades políticas y técnicas de información, previamente a asumir un compromiso con distintos enfoques y métodos para que la participación sea útil en la evaluación. No se trata de incluir técnicas participativas a la evaluación, ya que esto resultaría engañoso. Los pasos que proponemos para incorporar la participación en la evaluación participan se exponen en la tabla 3 y tras la misma los iremos ampliando y aclarando.

Tabla 3: Diseño práctico de una EPP pluralista

<p>1 Reflexionar previamente sobre el objeto de la EPP pluralista</p>	<p>Según el guión marcado por la necesidad política, el tipo y fase de la evaluación valoramos el objeto, tipo de EPP pluralista, su grado participativo. Concretamos diversos aspectos relacionados con la EPP participativa, tanto si el criterio es evaluar resultados de la PP o como si es evaluar procesos.</p>
<p>2 Revisar documentación y fuentes secundarias</p>	<p>Revisamos material y fuentes secundarias o documentales que nos harán falta para los primeros contactos con la cuestión y los actores y actoras. Utilizamos la matriz de análisis de igualdad de género antes de continuar. Recordemos la revisión con perspectiva de igualdad de género: ¿Parten las mujeres y los hombres del mismo punto? Seleccionamos y adaptamos documentos para informar a potenciales actores y actoras.</p>
<p>3 Identificamos a las partes intervinientes y constituimos los GP según el caso</p>	<p>Realizamos los contactos iniciales para mapear. Empleamos técnicas de mapeo participativo para completar el mapa de actores y actoras, generando una matriz de participantes de forma interseccional, tomando los posicionamientos con perspectiva diversa y con enfoque de género. Organizamos los momentos en los que intervendrán las partes. Si es una EPP participativa constituir uno o más GP tras el mapeo revisado.</p>
<p>4 Alinear el método participativo para la EPP</p>	<p>En función del tipo de EPP y el grado de participación vamos seleccionando técnicas participativas para diversas finalidades: Para observación de la realidad. Para tomar información y analizarla. Para representación gráfica de la información. Para interacción colectiva o interacción individual. Para tomar decisiones o planificar conjuntamente.</p>
<p>5 Construir la matriz de evaluación participativamente</p>	<p>Prevedemos los sistemas de medida e instrumentos para seguimiento de las dimensiones evaluables. Formulamos indicadores participativamente con las técnicas adecuadas y completamos la matriz de evaluación que emplearemos, incluyendo los aspectos emergentes e indicadores que surgirán durante la evaluación y repartimos responsabilidades.</p>
<p>6 Controlar estimaciones adicionales</p>	<p>De tiempo: Realizamos cronograma del proceso participativo. De preparación de las técnicas: Revisamos las fichas de desarrollo de las técnicas escogidas por el equipo de personas facilitadoras y hacer una estimación adaptada a la EPP y su ámbito. Valoramos recursos necesarios y sus costes para ponerlas en marcha: Presupuesto de recursos materiales, humanos, espacios, desplazamientos de participantes, etc.</p>
<p>7 Preparar los canales informativos y cómo reutilizar los resultados</p>	<p>Preparamos la forma de compartir y devolver los resultados de evaluación con la ciudadanía y participantes, así como su utilización para la siguiente fase o técnica.</p>

Fuente: elaboración propia

Paso 1. Reflexionamos previamente sobre el objeto y tipo de EPP pluralista

Reflexionamos y acotamos diversos aspectos relacionados con la evaluación y su modelo de participación.



¿Qué evaluamos? El objeto: Según la p.p. objeto de la evaluación, debemos **acotar el objeto** de evaluación según su finalidad o su fase.

- Por su finalidad nos centraremos en si vamos a evaluar un contexto, el diseño de un plan, un proceso, unos resultados, un impacto, los recursos, costes, procedimientos, procesos, objetivos, valor social, aprendizajes, etc. No es lo mismo evaluar para rendir cuentas que para tomar decisiones o para mejorar algún aspecto de la p.p.
- Por la fase de la evaluación también se determina su objeto. Por ejemplo, en una evaluación ex ante podremos evaluar necesidades, contextos, diseños, planificaciones, impactos esperados y en una evaluación de impacto ex post evaluaremos los efectos de la acción pública sobre el contexto al cual se dirige.



En cualquiera de las fases o finalidades siempre es necesario incorporar la participación de las partes si queremos crear valor social (ver apartado 2.4).



¿Qué tipo de evaluación? Elección del tipo de EPP participativa. En función del grado de participación podríamos elegir una de las cuatro alternativas siguientes:

- Si no contamos con agentes intervinientes y las decisiones las toma exclusivamente un equipo técnico estamos haciendo **EPP con enfoque clásico sin participación**
- Si incorporamos a las partes involucradas en la p.p. para obtener información mediante consultas o grupos de discusión, pero el seguimiento queda en manos de personal técnico, a través de instrumentos de verificación, entonces **hacemos evaluación con participación**
- Si incorporamos a las partes involucradas, poniendo el énfasis en los procesos de aprendizaje mutuo y la toma de decisiones conjuntas, a fin de que no sea solo el personal técnico quien valore e incluso usamos mecanismos que permiten la participación una vez terminada la evaluación, entonces **hacemos evaluación participativa**
- Si hacemos evaluación participativa, contando con los actores y actoras intervinientes para actuar sobre los efectos y las causas de las desigualdades sociales y de género para transformar la realidad, entonces **hacemos evaluación participativa y transformadora**



¿Quiénes evalúan? Identificación del equipo de evaluación. El equipo va relacionado con el tipo de EPP. Si el enfoque de evaluación es clásico habrá grupos de agentes de evaluación técnicos internos, externos o mixtos. Pero como estamos proponiendo un modelo de evaluación pluralista, **la manera de evaluar participativamente solo es una: con todas las partes involucradas**, estimulando la creatividad, la motivación, incorporando puntos de vista diferentes. Dependiendo del grado de participación que incorpore la evaluación, tendremos que comenzar a plantearnos la capacidad institucional para colaborar con **uno o varios grupos GP distribuidos geográficamente**, y si queremos desarrollar con ellos técnicas de toma de decisiones conjuntas. También necesitaremos a otros equipos de coordinación interna o apoyo metodológico o de personas facilitadoras. Si dicha capacidad no existiese debemos potenciarla o repensar alternativas o reducir el grado de la participación en el peor de los casos.

Paso 2: Revisamos la documentación y fuentes secundarias

Comenzaremos a indagar entre las fuentes secundarias documentales para acercarnos a la información relacionada con el tema objeto de la p.p. Esta información es útil: Para tener los primeros contactos y comenzar un mapeo inicial y para adaptarla e informar posteriormente a los actores y actoras que vayan a participar o evaluar.

Como ya explicamos anteriormente en el apartado 2.3.7, estas fuentes documentales pueden ser escasas o muy variadas. Además, dependiendo del tipo de evaluación podemos incluso realizar una comparación de buenas prácticas, evaluaciones similares, experiencias previas participativas. Tras la revisión y conocimiento sobre la materia haremos los primeros contactos y reuniones con testigos clave y prepararemos documentos adaptados para distribuir una información en las convocatorias a potenciales actores y actoras.

También en este paso es importante estructurar la información sobre lo que hemos descubierto en las fuentes, lo que desconocemos y lo que intuimos. Por ejemplo, en la tabla 4 se plantean varias preguntas, incluida qué ocurrirá si no se evalúa. Por supuesto, las columnas de la matriz las podemos adaptar a las diferentes cuestiones relacionadas con ámbito de la p.p. y el tipo de evaluación.

Tabla 4: Ejemplo de matriz de análisis de la información

CUESTIONAMIENTOS	TERRITORIO-REGIÓN	POBLACIÓN (en principio no debemos pensar sólo en la que será la población diana)	ECONOMÍA (actividades, recursos financieros de hombres y mujeres)	POLÍTICA Y ORGANIZACIÓN (derechos y representación asociaciones, cooperativas tanto de hombres y mujeres, y de mujeres según diversidad)	HISTORIA (línea del tiempo, problemas históricos de las mujeres y los hombres, historia reciente)
¿Qué sabemos? Problemáticas de hombres y mujeres, en general y en GRUPOS (en función de la p.p. desagregar también por sexo y edad, diversidad funcional, medio rural o urbano, etc.)					
¿Qué no sabemos? Útil para construir la matriz de evaluación con los posicionamientos de actores y actoras por separado					
¿Qué intuimos? HIPÓTESIS					
¿Qué prevemos que ocurrirá si no evaluamos? TENDENCIAS					

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Menéndez (2019) y Alberich et al. (CIMAS, 2009).

El siguiente paso es identificar a los y las participantes potenciales en la EPP siguiendo métodos de mapeo tal como los describimos en el apartado 2.3.7. Podemos elaborar una lista de, lo que intuitivamente consideramos beneficios de su participación o perjuicios de su ausencia, para tantear los primeros contactos y reuniones.

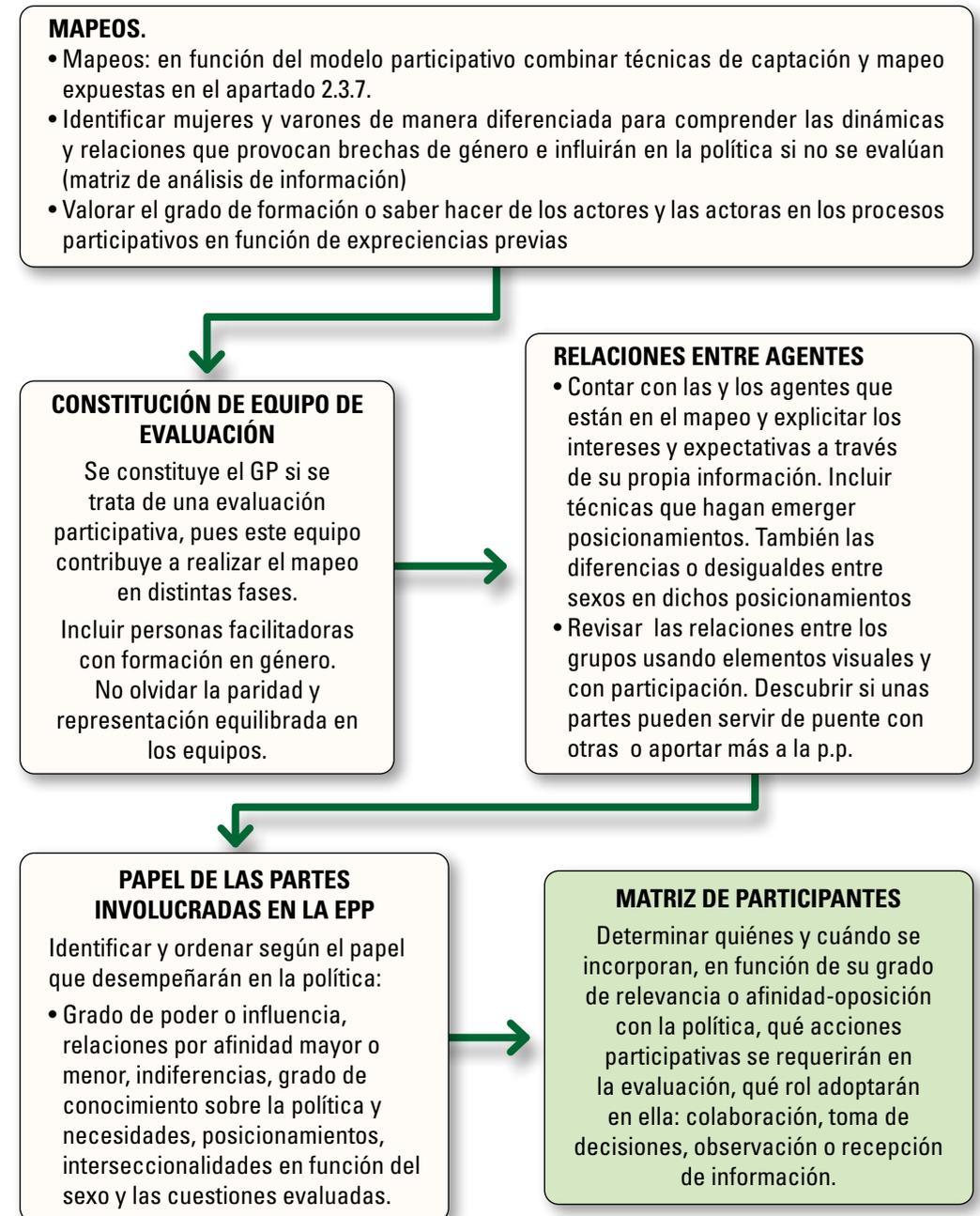
Paso 3: Identificamos a las partes intervinientes y constituimos los GP según el caso

Completamos y revisamos los mapeos iniciales, con diversas técnicas participativas y determinamos finalmente quiénes y cuándo se incorporan las partes, en función de su grado de relevancia o afinidad-oposición con la p.p., qué acciones participativas se requerirán en la evaluación, qué función o papel adoptarán en ella: colaboración, toma de decisiones, observación o recepción de información. Si estamos abogando por el modelo de evaluación participativa, la evaluación irá dirigida a la **toma de decisiones conjunta** entre las distintas partes involucradas en la p.p.

GP ¿De dónde seleccionamos a las personas para el GP si no estaba ya formado?

Mediante un mapeo de actores y actoras teniendo en cuenta sus relaciones, siguiendo los procedimientos descritos en el Apartado 2.3.

Figura 32: Planificación del mapeo completo



Fuente: elaboración propia

Paso 4: Alineamos la EPP con el método participativo

Una vez que tenemos la primera información y el mapeo de agentes y sus posiciones, tenemos que plantearnos el resto de las técnicas por su calidad metodológica según el grado participativo y el momento de evaluación. No obstante, el mapeo de agentes siempre puede realizarse en cualquiera de las fases, con más intensidad cuanto mayor es el grado participativo.

Por otra parte, no existe un modelo de evaluación que sirva para cualquier proceso (Uriarte y otros, 2016), así que, en la tabla 5 hacemos una propuesta orientadora, combinando posibles técnicas para los distintos momentos de evaluación, sin que constituya una rece-

ta, más bien con la idea de acercarnos al conocimiento de las diversas técnicas que podríamos aplicar o adaptar a la p.p.

Asimismo, se incluye en la columna de la derecha la información que deberíamos generar de cada evaluación, lo que debemos compartir, adaptar y difundir para las distintas audiencias, incluyendo las partes involucradas que han formado parte de la evaluación, y lo que sirve para retroalimentar a la siguiente fase del ciclo de la p.p. De forma común a todas las fases siempre debemos dar una explicación de la extensión de la participación: número de actores y actrices, métodos, sesiones realizadas.

Tabla 5: Tipos evaluación y técnicas participativas según el grado de participación

TIPO - FASE DE EVALUACIÓN	GRADO DE EVALUACIÓN PLURALISTA				Resultados de la evaluación participativa y su reutilización
	EVALUACIÓN CON PARTICIPACIÓN	Para involucrar a la ciudadanía	Para empoderar a la ciudadanía	EVALUACIÓN PARTICIPATIVA	
Diagnóstico	Para informar	Mapeo de agentes intervinientes ¹⁹ Encuestas	Delphi Tormenta de ideas Entrevistas	Acontecimientos críticos. Coherenciómetro Delphi Flujograma	Identificación elementos causa-efectos. Matriz de análisis. Revisión sectores involucrados y mapeos de partes intervinientes, justificación de su participación.
	Para consultar opiniones o recabar información	Delphi Grupo focal Consulta on line Encuestas Entrevistas	Sociograma Transecto Coherenciómetro Flujograma	Observat. eval. y seg. Diagrama de afinidad	
Ex ante	Web Encuestas	Escucha activa Barómetro Panel ciudadano	Acontecimientos críticos Audiencia pública participativa Coherenciómetro Delphi DAFO-CAME Pasillo ciudadano Flujograma Mapa de procesos	Pecera Estudio casos/personas invitadas Observat. eval. y seg. Hoja de información Multilemas	Informe sobre pertinencia y coherencia del plan o programa diseñado con el propósito general, considerando el diagnóstico, y objetivos del mismo.
Intermedia	Web Encuestas	Estudio de casos Barómetro Panel ciudadano	Acontecimientos críticos Audiencia pública participativa Gamificación DAFO-CAME Delphi Pasillo ciudadano Flujograma Mapa de procesos	Estudio casos/personas invitadas Observat. eval. y seg. Hoja de información Mapa emocional	Informes de seguimiento, grado de ejecución y cumplimiento de programación. Informe del avance en la ejecución de un plan o programa y su coherencia con el propósito general y objetivos del mismo. Identificación de los puntos fuertes y débiles de la p.p. implementada, así como las posibilidades y obstáculos que se encuentran para conseguir los objetivos.
Ex post	Web Valoración electrónica Encuestas	Estudio de casos Foros/Barómetro Grupos de discusión Diana	Acontecimientos críticos World café/Delphi Pasillo ciudadano Flujograma/Transecto	Estudio casos/personas invitadas Observat. eval. y seg Hoja de información Mapa emocional	Información sobre la percepción y valoración del cumplimiento de objetivos previstos, resultados, efectos e indicadores, así como el grado de aceptación, participación y satisfacción con la p.p. Identificación y especificación de los puntos fuertes y débiles de la p.p. implementada, así como las posibilidades y obstáculos que se han encontrado para conseguir los objetivos.
Impacto	Consulta pública electrónica Valoración electrónica Encuestas	Estudio de casos Foros/Barómetro Grupos de discusión Diana	Acontecimientos críticos World café/Delphi Pasillo ciudadano Flujograma/Transecto	Pecera Observat. eval. y seg Mapa emocional	Informe sobre la percepción de éxito o cambios conseguidos en el contexto, por los distintos grupos o sectores de interés. Mediciones de resultados e impactos más allá de los indicadores, desde la visión de las personas. Aprendizajes para futuras políticas en el sector.

19. El mapeo es imprescindible en todo diagnóstico, pero es una técnica transversal a toda las fases y tipos de EPP participativa. Aunque no se incluye en todas las celdas de la tabla 5, consideramos que la técnica puede incluirse en todas ellas y debe justificarse también informativamente en todas las fases.

Paso 5: Construimos la matriz de evaluación participativamente

Si estamos haciendo una EPP con participación, **de los propios mapeos y matrices de actores y actoras emergerá lo que realmente hay que evaluar**. En los posicionamientos de las partes interesadas saldrán a relucir muchas cuestiones a través de ellas mismas: emergerán sus opiniones, valoraciones o relaciones. Todas son útiles para evaluar, pero no se trata de caer en la exhaustividad, no es necesario abarcarlo todo, hay que priorizar lo más importante, lo cual se puede realizar participativamente a través de varias técnicas propuestas en la parte 3.

Tenemos que advertir que, en los procesos participativos, el criterio de la mayoría no siempre es muy útil para priorizar. Los métodos participativos pretenden transformar, generar cambios, también visibilizar e incorporar ciertas posiciones minoritarias, que pueden sufrir más desigualdad y si no somos inclusivos pasan desapercibidas.

Por ejemplo, supongamos que estamos evaluando una p.p. sobre el desarrollo de las TIC, que es un sector masculinizado (con segregación vertical y horizontal que perjudica a las mujeres en toda la línea que abarcan las TIC, desde el diseño, la fabricación de hardware y software hasta su distribución). Si priorizamos por los criterios de la mayoría, y no contamos con asociaciones de mujeres del sector, o nos preguntamos, inclusive, por qué tienen que existir dichas asociaciones, estaremos evaluando con ciertos ses-

Las personas participantes pueden elaborar la matriz de evaluación y construir indicadores cuantitativos y cualitativos

gos androcéntricos y no modificaremos esa realidad o desigualdad. Lo mismo puede ocurrir con otros colectivos poco representados, de ahí la importancia y la insistencia en que las matrices y mapeos se aborden desagregados por sexo y desde la **interseccionalidad**.

De este paso lo más importante es comprender que, si estamos realizando una EPP participativa podemos llegar a realizar la matriz de evaluación con los actores y actoras intervinientes de manera participativa. Para realizar indicadores participativos se organizan una o dos sesiones con las actoras y los actores participantes en el proceso de evaluación.

La idea de la matriz de evaluación participativa es analizar qué conocen de:

- Las otras partes involucradas, incluyendo las diferentes responsabilidades en la evaluación.
- Las expectativas sobre resultados y sus temores sobre el proceso participativo y evaluativo y sobre la p.p.
- Cómo piensan los actores y las actoras (juntos y por separado) que se puede medir el cambio, impacto o avance en la p.p. planteada.
- Quién piensan que debe realizar esta medida, o lo que es igual: quienes son las personas responsables de observar los indicadores.
- En qué momentos se realizarán las medidas y que información o productos se obtendrán con ellas.

Los indicadores

Generalmente los y las participantes no están familiarizados con el concepto de

indicadores, por lo cual hay que dedicar algunas sesiones participativas para trabajar dicho concepto.

El trabajo consistiría en realizarles preguntas sobre ejemplos prácticos que les sirvan para comprender como medirían cualquier acción que se está llevando a cabo. Se les puede poner un ejemplo de una actividad y hacerles reflexionar sobre los insumos, productos, cumplimientos de actividades y seguimiento de procesos que conlleve dicha actividad. Tras reflexionar deben cuantificar, con lo que percibirán que hay aspectos que se deben medir cuantitativamente y otros aspectos necesitan ser descritos. Con ello aprenden a diferenciar un indicador cuantitativo de otro cualitativo. También se les puede facilitar alguna técnica para que prioricen y van completando la matriz de evaluación, incluyendo los aspectos emergentes

La EPP indaga sobre aspectos de la intervención pública llevada a cabo y los indicadores permiten obtener evidencias, operacionalizan las preguntas de evaluación. (AEVAL, 2015)

que surgirán con las técnicas de participación y lo largo de la propia evaluación.

Para llegar a este grado participativo de construcción de indicadores hay que tener en cuenta los diferentes grados de formación de las personas, por lo que la participación en las sesiones para la construcción de la matriz puede adaptarse a diferentes grupos. Tras tener repartidas las responsabilidades de cada indicador, y los tiempos en los que hay que realizar el seguimiento, cada grupo o GP se encargará junto al resto de equipos de realizar el seguimiento o la evaluación.

Tabla 6: Matriz de evaluación

Dimensión a evaluar	Pregunta de evaluación	Aspectos a medir en la pregunta	Indicadores *	Instrumentos de medida o fuentes de verificación desagregadas por sexo	Responsables

* Incluidos los que surjan de la participación con enfoque de igualdad de género, además de desagregados por sexo si se trata de magnitudes referidas a personas.

Fuente: elaboración propia

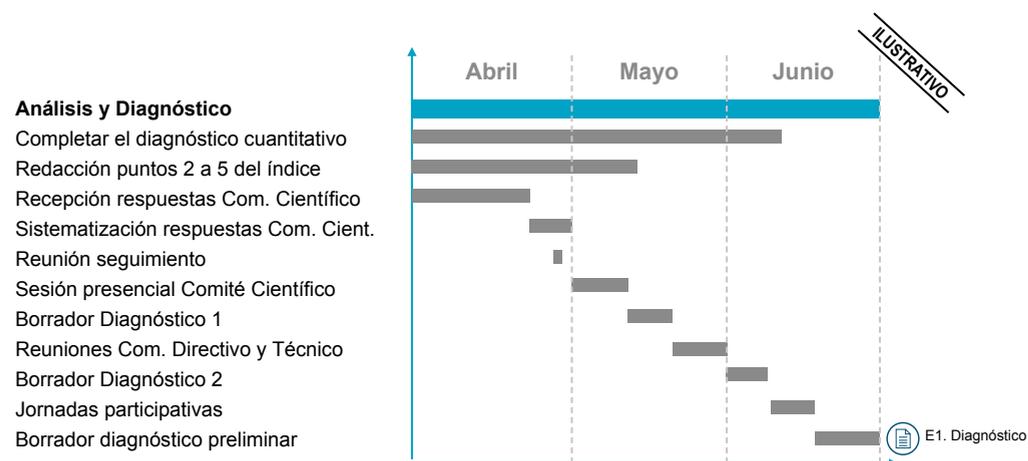
Paso 6: Estimaciones adicionales

Llega el momento de completar el diseño de la participación en la EPP y hay que preparar un cronograma, medios y recursos para desarrollar la evaluación. En este sentido recomendamos realizar un cronograma realista y un presupuesto del despliegue de talleres participativos, sesiones, reuniones y acciones a realizar en cada uno. Cada acción participativa debe estar planificada con fechas, recursos humanos, técnicos, materiales, temporales, desarrollo y todas agrupadas en un cronograma que acompañe a los momentos o tipologías de la evaluación y un juego de técnicas posibles que se van a utilizar.

A modo de ejemplo, en la figura 33 se muestra un cronograma de trabajo consensuado para la fase diagnóstico participativo (evaluación diagnóstica) del Plan Estratégico de mejora de la competitividad del sector agrícola, ganadero, pesquero y agroindustria y del desarrollo rural de Andalucía 2019-2022.

Figura 33: Ejemplo de cronograma 1

Trabajo	Fecha inicio	Fecha fin
Completar el diagnóstico cuantitativo	08/04/2019	06/06/2019
Redacción puntos 2 a 5 del índice	08/04/2019	13/05/2019
Recopilación respuestas Comité Científico	08/04/2019	22/04/2019
Sistematización respuestas Comité Científico	22/04/2019	26/04/2019
Reunión seguimiento	25/04/2019	
Grupo focal presencial Comité Científico	02/05/2019	07/05/2019
Borrador Diagnóstico 1	10/05/2019	13/05/2019
Reuniones del Comité Directivo y/o Técnico	16/05/2019	31/05/2019
Borrador Diagnóstico 2	04/06/2019	06/06/2019
Jornadas participativas	10/06/2019	14/06/2019
Diagnóstico preliminar	28/06/2019	



Fuente: Cerezo, Zúñiga y Herrera (2019)

En este punto debemos compaginar los tiempos y recursos que conlleva la preparación de la técnica con el cronograma del paso anterior. **Las técnicas no conllevan solamente el tiempo de su desarrollo, sino que incluyen un tiempo de preparación, de ejecución y de análisis posterior, incluso la difusión de resultados**²⁰.

El cronograma también puede realizarse participativamente mediante técnicas guiadas, cuando la evaluación participativa es realizada por el GP o por los actores y actoras intervinientes (ver tabla 7)

Tabla 7: Ejemplo de cronograma 2

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Negociación con equipo promotor. Objeto y tipo de EPP							
Revisión de documentos							
Constitución y reuniones del GP si los hubiera							
Sesiones para Mapeos de agentes							
Sesiones para observar la realidad, tomar datos,							
Consultas con equipos técnicos, equipos expertos, equipos facilitadores							
Sesiones para análisis de información y toma de decisiones participativas							
Sesiones para construir la matriz de evaluación							
Adaptación, difusión de resultados							

Fuente: elaboración propia

Para que cuadre el cronograma anterior, las técnicas también deben ser adaptadas a la evaluación concreta y habrá que estudiar además el tiempo dedicado a cada subactividad. En la tabla 8 se muestra un ejemplo para planificar el tiempo total y coste de una técnica desde su preparación hasta su finalización.

20. En la bibliografía de consulta puede ampliar información sobre *EvaluationCost*, una herramienta online para calcular el presupuesto de una evaluación

Tabla 8: Ejemplo de estimación tiempo y recursos para preparar una técnica

Subtareas en la técnica	Consideraciones para la evaluación	Tiempo máximo estimado (indique horas-días)	N.º de personas implicadas en la subtarea)	Coste en euros	Fecha tope para finalizar
Diseño muestral (si la técnica lo requiere)	Indicar tipo y técnica muestral				
Distribución de instrumento (por ejemplo, si se trata de entrevistas) Procedimiento	Describir cómo se aplicará el instrumento o procedimiento de la técnica				
Análisis participativo de resultados	Describir método de análisis				
Adaptaciones a distintas audiencias (partes involucradas, ciudadanía en general) para difusión de la información	Describir cómo se difundirán los resultados a todas las partes				

Fuente: elaboración propia

número de sesiones realizadas, con qué equipos, métodos y técnicas, etc.

Debemos explicar todo lo relacionado con la viabilidad y la eficiencia de la participación en la evaluación, ósea, se puede describir qué conocimiento, tiempo y recursos han sido necesarios para evaluar participativamente. El tiempo y los costes de la participación deberían explicitarse, incluidos los recursos humanos implicados internamente. Debemos **argumentar cómo se ha cuantificado de manera proporcional al tipo de evaluación.**

Respecto a la eficacia de la participación, junto a los resultados de la evaluación, deberíamos exponer si la evaluación ha cumplido su objeto y cuál ha sido el impacto de la participación en ella, qué número de personas ha participado, que cobertura ha atendido y cuán relevante ha resultado para la p.p. dicha participación.

También se pueden evaluar y exponer los efectos o impactos que ha tenido el intervenir en un proceso participativo sobre las personas en cualquiera de sus roles, qué cambios han advertido en cuanto a la p.p. y a ellas mismas.

La evaluación tiene una función de control y de aprendizaje, no tiene carácter punitivo.

La sinceridad y transparencia en los resultados nos ayudan a mejorar las P.P.

Paso 7: Adoptamos las medidas para informar y reutilizar los resultados

El compromiso de la institución que encarga o promueve la EPP debe incluir cómo se visibilizará la información para que los resultados lleguen a todas las partes: actores y actrices intervinientes, equipos de promotores, equipos técnicos, equipos expertos y ciudadanía en general. Este punto se debe tener en cuenta al iniciar el compromiso. Debemos contar con los medios para adaptar a las distintas audiencias técnicas y partes involucradas de todo tipo.

El contenido de la información se referirá tanto a la evaluación como a la participación. Respecto a la evaluación ya en la tabla 5 dimos algunos detalles de la mínima información resultante de

cada fase. **Sobre la participación en la evaluación, debemos informar de distintos aspectos relacionados con su pertinencia, coherencia y viabilidad.**

Debemos argumentar y describir la pertinencia de la evaluación: su objeto y tipo. Respecto a la participación también debe estar bien fundamentada y congruente con la propia evaluación. Hay que describir **alcance de la participación y la calidad de la metodología empleada.** Podemos describir cómo ha sido realizada la convocatoria, cuál ha sido la asistencia, número de personas desagregadas por sexo, explicitar las partes que fueron invitadas a las sesiones, aunque no hayan participado, el

3

PARTE 3. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA PARTICIPACIÓN

En esta guía entendemos por técnicas y herramientas aquellos instrumentos y procedimientos en los que se usan habilidades, recursos o acciones por las personas facilitadoras en el desarrollo de las reuniones, grupos, talleres, paneles, etc. Están dirigidas a conseguir los resultados programados con la metodología de participación y, en función de ésta, se pueden combinar y aplicar varias técnicas para lograr un objetivo.

Este apartado pretende aportar un conjunto de técnicas y herramientas como recurso a la hora de poner en práctica el proceso de planificación de participación diseñado para la p.p. en la que ha se ha decidido incorporarlo.

3.1. ¿CON QUÉ LO HACEMOS?

Con instrumentos que, en función de los recursos disponibles y considerando la fase de la planificación o evaluación donde se vaya a aplicar, permitan obtener los mejores resultados, acordes con el modelo y método de participación escogido y diseñado previamente.

En la bibliografía especializada podemos encontrar una gran diversidad de técnicas y herramientas de participación. La necesidad de facilitar su conocimiento y desarrollo de forma práctica en contextos y realidades distintas ha hecho que puedan establecerse clasificaciones o agrupaciones por muy diversos criterios,

atendiendo normalmente a la finalidad o propósito que se persigue con su aplicación. Esto ha puesto de manifiesto que **muchos de los instrumentos considerados para el desarrollo de la participación pueden ser utilizados para distintos fines u objetivos planteados, y en distintas fases o momentos del ciclo de la p.p.**

No se pretende aquí, ni resultaría posible, abarcar todas ellas, ni en todas sus variedades. Esta guía trata de ofrecer un amplio elenco, que pueda dar respuesta a distintas necesidades y objetivos que se persigan alcanzar por la Administración

a través de la participación dentro del proceso de las P.P., en distintos contextos y fases y con los recursos de los que se disponga. Para ello, en las siguientes páginas presentamos un catálogo de técnicas y herramientas, definiendo su utilidad y cómo desarrollarlas. Así como una serie de características o atributos que hemos denominado “elementos clave”.

A partir de este momento realizamos una serie de recomendaciones previas y durante el desarrollo.

Conviene recordar aquí la importancia de plantearse previamente más que el cómo, el **por qué o para qué necesitamos una técnica o herramienta concreta y no otra, al igual que el para quién.**

El objetivo (u objetivos) que se pretende alcanzar con la participación determinará a quién irá dirigido, permitirá trabajar el panel de personas interesadas o mapa de agentes, sus relaciones y el número de participantes, y en base a ello, considerar y evaluar la mejor forma posible que esos y esas agentes intervengan para la consecución de los objetivos que se espera lograr con la participación.

...un camino seguro para vaciar de contenido real a la participación ciudadana y hacerla fracasar consiste en refugiarse en los contenidos puramente normativos y después simplemente prescribirla sin objetivos claros e incluso hacerla legalmente obligatoria sin detenerse en los retos de carácter técnico que conlleva hacerla viable, efectiva y sustantiva.

...tener claros los objetivos que se persiguen y las opciones que mejor sirven a dichos propósitos.

Díaz, A. 2017 “Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas”

3.2. RECOMENDACIONES PREVIAS A TENER EN CUENTA EN LAS TÉCNICAS

En este apartado hemos considerado oportuno insistir y atender a una serie de cuestiones especialmente sensibles y de interés en la preparación y desarrollo de una dinámica participativa. Aspectos que, si bien han sido referidos con antelación, conviene volver a traer a este apartado de técnicas y herramientas para su reflexión, dado que pueden condicionar el tipo de instrumentos a emplear y su desarrollo. Resultan, por tanto, elementos de gran trascendencia a la hora de valorar una práctica de participación.

- a) **No hay que tener prisa, planifiquemos:** Un error común que solemos cometer es guiarnos por el cortoplacismo de obtener resultados rápidos de la participación e ir directamente a las técnicas con la falsa impresión de que con ellas ya tiene resuelto el proceso participativo. Insistimos en que es necesario a) comprender el modelo de participación al cual nos referimos y b) la metodología (explicadas en la parte 1 y 2 de la guía).

- b) **Revisemos aspectos sobre la igualdad entre hombres y mujeres:**

 Revisar que haya equidad, no sólo paridad, en cuanto a mujeres y hombres, tratándolos como grupos no homogéneos, ya que no siempre parten de las mismas posiciones en el acceso a los recursos, participación, oportunidades, etc.

 Establecer fórmulas de porcentajes, basadas en brechas de género e invitar expresamente a colectivos de menor representación.

 Revisar si la proporción y representatividad es suficiente (ej. Incluir no sólo a las mujeres como amas de casa o desde asociaciones o grupos con menor poder en el entramado del tejido asociativo, sino también considerando su proporción dentro de los diversos sectores que conforman los grupos de interés o involucrados).

 Revisar si afecta a los y las asistentes el ejercicio de los roles actuales de nuestra sociedad, que dificulten la conciliación o desplazamientos, e incorporar a las técnicas apoyos o ayudas, como ludotecas o asistencia a personas con necesidades especiales. Ser insensibles a

esta realidad y no ajustar la planificación afectará al desarrollo del proceso participativo y por ello hay que ser especialmente conscientes de estos hechos cuando se trabaja con políticas en las que los sectores implicados están muy masculinizados.

 Tenga en cuenta la interseccionalidad de variables entre sexo y otras como la etnia, religión, edades, ocupaciones, diversidad, etc.

- c) Además, **las actividades deben estar adaptadas a la diversidad de agentes** para no excluir o invisibilizar a aquellas personas que tengan mayores dificultades de acceso. Revisar que las técnicas sean inclusivas para los grupos de población más vulnerables y minorías: personas mayores con deterioro cognitivo y demencia, personas en situación de exclusión social, personas con discapacidad, personas migrantes, menores, etc. Por ello, a la hora de convocar o invitar se tendrá en cuenta la forma de llegar a todos esos colectivos, anunciándose o convocando expresamente a algunos de ellos o sus representantes, así como seleccionar adecuadamente la herramienta o considerar los elementos de adaptación que puede requerir la técnica a aplicar.

3.3. RECOMENDACIONES SOBRE LOS RECURSOS NECESARIOS EN LAS TÉCNICAS

Resumimos a continuación una serie de recomendaciones, por entender que son aspectos comunes de interés en la ejecución de cualquiera de las técnicas o herramientas recogidas en las fichas de la caja de herramientas.

3.3.1 Personas promotoras, responsables o equipo de apoyo en la participación

El apartado 2.3.4. *¿Con qué equipos trabajaremos?*, recoge y define los equipos que se encargan de planificar y facilitar la participación. Todas las partes intervinientes en la promoción del proceso de participación (personal responsable, equipos técnicos redactores o planificadores, equipo de apoyo o facilitador etc.) **deben sentirse implicadas y comprometidas** con el proceso, con la gente y con el trabajo que nos brindan a través de su participación.

Dichos agentes **tendrán un carácter neutral en las sesiones de trabajo participativo**, sin intervenir directamente en la formulación de cualquier argumento en relación con los elementos sobre los que se piden aportaciones, para no influir en valoraciones o posicionamientos. En este sentido, se considera que han de estar abiertos a la escucha, receptivos al conocimiento y experiencia ajeno y diverso, dejando a un lado posibles enfoques, ideologías o posicionamientos, e incluso criterios técnicos que puedan interferir en las aportaciones de las personas asistentes.

– Partes promotoras o responsables: deben fijar y compartir la razón por la que se inicia un proceso de participación, los objetivos que se pretenden, el respaldo a la iniciativa par-

ticipativa y los compromisos que asumen. Esta será la base en la que se asiente todo el proceso de participación, por lo que su definición debe estar fijada de forma clara previamente, tanto si la iniciativa participativa parte de las instituciones o administración como si parte de colectivos o grupos sociales.

– El grupo facilitador: como grupo de apoyo al desarrollo de los instrumentos de participación resulta esencial. En este grupo podemos encontrar distintos roles a desempeñar; persona dinamizadora, que dirige y modera las sesiones, resume y sintetiza las aportaciones de los grupos; persona facilitadora que registra la sesión, en ocasiones levanta acta, anota las aportaciones y da soporte en general a la persona dinamizadora; y el personal técnico, referido al mantenimiento de equipos o materiales cuando sea necesario. El papel de la persona dinamizadora se considera especialmente relevante, pues dependerá de sus capacidades y habilidades el que la dinámica se ajuste al contexto del momento sin perder el propósito de la misma; hacer que todo el mundo se sienta participe, entienda la dinámica y esté motivado; es quien controla, conduce el desarrollo y crea el clima propicio para que la dinámica sea exitosa. Resulta, por tanto, importante que las personas que dirijan una dinámica de par-

ticipación cuenten con ciertas habilidades y experiencia en el desarrollo de trabajos con grupos.

Entre estas habilidades y valores destacaremos sólo algunas de ellas que nos parece oportuno resaltar: imparcialidad, respeto, empatía, capacidad de escucha, sensibilidad a la diversidad, capacidad para adaptarse al auditorio, destreza para hacer preguntas clave que inviten a la reflexión o a generar debate, capacidad para sintetizar, guiar hacia el consenso y conclusiones o bien, para recoger los diversos puntos de vista, habilidad para encauzar debates y para resolver situaciones de conflicto o imprevistas.

3.3.2. Participantes.

En el catálogo de instrumentos para la participación que se desarrollan en las fichas de esta guía pueden encontrarse herramientas abiertas, donde no es preciso seleccionar a participantes (aunque resulte conveniente su registro para poder conocer los perfiles y analizar la información), y herramientas o técnicas dirigidas a grupos de personas o entidades a los que nos interese involucrar o considerar y, por tanto, seleccionar e invitar previamente. Para este segundo caso, como criterios generales para la elección de los y las participantes, y como se indica en las fichas, se debe considerar que conformen una muestra representativa y significativa del sector o sectores a los que se quiere dirigir, teniendo en cuenta la diversidad sociodemográfica, la pluralidad de agentes y sensibilidades y las consideraciones especificadas en el apartado 3.2. *Recomendaciones previas a tener en cuenta en las técnicas.*

El pluralismo cultural debe ser una práctica de aprendizaje colectivo (Piedra, 2018, p. 95)

Se trata de dar el protagonismo a las personas o entidades que se convocan y **buscar la representatividad y relevancia contando con la diversidad de posicionamientos y discursos, integrando a agentes, entidades, colectivos y personas que puedan tener un papel dentro de la p.p.** (personas implicadas, responsables, con experiencias, beneficiadas, usuarias, expertas, académicas u otras), con especial atención a los sectores menos representados o de más difícil acceso.

Identificar a estas personas, colectivos y entidades que queremos forme parte de nuestro proceso es otro aspecto esencial, como se manifestó en los apartados anteriores; saber a quién queremos dirigirnos y conocerlos para poder adaptar el proceso participativo (puede que en función de los diferentes grupos, colectivos o entidades identificados haya que considerar distintos tipos de convocatorias y de técnicas a implementar). Para ello, resulta de utilidad emplear alguna de las técnicas para el *Mapeo de agentes* (técnica nº 38).

Estas técnicas se utilizan para captar, seleccionar personas, grupos y entidades relacionadas con la p.p. en la que estamos trabajando. Permiten establecer roles, conocer intereses y posicionamientos, su incidencia o relevancia respecto a la p.p., así como identificar relaciones. Son herramientas que se suelen trabajar de forma combinada con entrevistas semiestructuradas a informantes o agentes clave del proceso (agentes que actúan con función

experta o técnica, sectores directos implicados etc.), que permiten obtener información con la que ir trabajando los diferentes perfiles que conformarán el Mapa de agentes involucrados a considerar en el tema que se va a trabajar. Se trata además de un elemento vivo, que durante el proceso puede ajustarse y adaptarse a la realidad que emerge del trabajo participativo.

En el caso concreto de instrumentos para la participación destinados a trabajar con grupos de personas expertas ajenas a la Administración, la selección se determina considerando fuentes de personas especializadas, reconocidas profesional o académicamente, y/o personas destacadas en el área o materia que se trate. Se busca concretamente el conocimiento científico y buenas prácticas nacionales e internacionales. Para ello, contaremos con personal no vinculado al plan, programa o a la evaluación que se está elaborando, ajeno a la organización, con conocimiento del sector avalado por una larga y amplia trayectoria en el mismo y reconocido prestigio profesional. Podrá pertenecer a la universidad, centros de investigación, empresas con casos de éxito, entidades de referencia en el sector, organismos internacionales u otras Administraciones.

Respecto al número de asistentes por sesión, en general, y cuando se trate especialmente de trabajos enfocados a la deliberación y toma de decisiones o acuerdos, resultará más productivo y fácil trabajar con grupos poco numerosos. Los grupos pequeños hacen que las personas con dificultades para hablar en público se sientan más cómodas para expresarse y facilitarán el que sean escuchadas todas las opiniones. Desde estos grupos reducidos, por

ejemplo, individualmente, por parejas, o subgrupos de unas 5 o 6 personas, podemos ir trabajando para abrirlo hacia el grupo más numeroso o completo. Los grupos y subgrupos, en función de lo que interese trabajar, podrán ser homogéneos (por temas, por perfil, por entidades, por sexo etc.) o bien, heterogéneos. Para ambos casos tendremos que planificar la forma en la que se va a desarrollar la división de los grupos. En general, cuando se utilicen dinámicas con grupos más numerosos (hasta 80-100 personas) igualmente será conveniente dividir en grupos más pequeños, dependiendo de la técnica utilizada.

Conviene planificar y adaptar también la forma de convocatoria a cada caso y a cada grupo, identificando participantes para poder llegar a todos. Tendremos en cuenta los plazos previstos, haciendo la convocatoria con antelación suficiente (unos 20 días antes), realizaremos recordatorios del evento y envío de información cuando sea necesario, así como un seguimiento para confirmar la asistencia.

3.3.3. Lugar de trabajo o desarrollo

Para aquellos instrumentos que se realicen de forma presencial es importante la elección del sitio donde realizar el trabajo grupal. Este lugar debe ser adecuado al número de asistentes y a las necesidades de la dinámica; accesible para todas las personas (transporte público, distancia, accesibilidad universal), adaptado a quienes asistan, en cuanto al espacio y salas suficientes, medios adecuados, confort ambiental y térmico, representatividad del sitio seleccionado en función del tema de trabajo (valorar su posible efecto positivo o negativo).

Conviene hacer una visita previa para revisar que cumple los requisitos necesarios.

El lugar para el desarrollo de la sesión puede suponer un elemento más que ayude a definir y establecer la relación que se desea establecer con los y las participantes. En este sentido, cuando se opta por trabajar con modelos participativos más abiertos o bien, se desea fomentar una relación más cercana o para tratar con grupos especiales, minorías o sectores con unas marcadas características, puede resultar mucho más exitoso desarrollar la sesión participativa en un lugar familiar y reconocible para las y los participantes (si se trabaja con infancia o adolescencia, por ejemplo, un sitio para trabajar podría ser sus propias aulas o patio en el centro escolar). Los espacios abiertos, como parques, plazas, patios etc. también pueden propiciar una mayor apertura y relajación que favorezca el clima de participación de la ciudadanía.

En el caso de instrumentos de trabajo telemático, tendremos que seleccionar el soporte o herramienta digital (plataforma, aplicación u otros) en la que vamos a desarrollar la dinámica participativa, criterios como libre acceso, gratuidad, fácil de usar, intuitiva etc. conviene ser valorados.

3.3.4. Recursos materiales

Puede parecer obvio, pero es importante que planifiquemos adecuadamente y con antelación los materiales requeridos y tiempo a emplear. De la misma manera, tendremos que determinar las personas que se requieren para componer el equipo de apoyo en el desarrollo y ejecución de un instru-

mento de participación (dinamizadoras, facilitadoras u otras) y la tarea que se les asigna.

Para los materiales de una sesión presencial aconsejamos que, en general, se trate de elementos de apoyo sencillo, como pizarras, papel continuo, papelógrafos, papeles adhesivos de colores, etc. A la hora de preparar el encuentro tendremos en cuenta si es necesario incorporar otros elementos extra, como pueden ser catering, guardería de menores o para el cuidado de mayores o ludotecas.

El tiempo dedicado y los ritmos o ciclos del proceso son importantes para no que no se convierta en un proceso hastío y sin interés. Así como los horarios en los que se desarrollarán las sesiones de encuentro participativo. Todo ello debe considerarse para adaptarse a los recursos propios y a las personas que se pretende asistan al encuentro participativo, evitando que este factor pueda producir un sesgo en la asistencia y en la participación. Igualmente, para los procesos en línea, donde tendremos que fijar unos tiempos de intervención, programación de sesiones, plazos de apertura de foros o acceso a determinada información etc.

En este apartado incluimos también la preparación de la información o documentos sobre el tema que se va a trabajar y que se requiera compartir con las personas asistentes, ya sea previamente o durante la sesión. El aportar la información con antelación puede facilitar la deliberación y el debate, haciendo que el desarrollo de una sesión sea más productivo. Esta información debe ser suficiente, clara, ajustada al propósito y al perfil y capacidades de los participantes.

En cada ficha de técnicas y herramientas se ha incluido un apartado donde se recogen los elementos considerados necesarios para la dinámica, siendo flexible en función de cómo adapte la técnica a mi proceso concreto. Cuando se trate de materiales especiales o que requieran instalación o preparación conviene realizar pruebas previamente para asegurar su adecuado funcionamiento.

En el caso de requerir recursos o servicios ajenos al promotor o responsable de la participación que puedan generar un gasto, se tendrá que considerar la posible repercusión económica que conlleve, valorando presupuestaria los elementos que se consideren necesarios.

3.4. RECOMENDACIONES Y ASPECTOS COMUNES SOBRE EL DESARROLLO

3.4.1. El inicio o apertura

Se debe comenzar acogiendo y dando la bienvenida a las personas asistentes. Los hombres y mujeres, intervinientes en este momento se presentan; pueden ser personal responsable de la p.p., del equipo redactor o técnico o miembros del equipo mixto de apoyo para la participación. En este primer momento y de forma plenaria o abierta se hará brevemente una introducción sobre el tema y objeto del encuentro. Se explicará la dinámica que se va a seguir y los objetivos que se pretenden con la misma. Es importante este último aspecto para que quienes participen tengan una idea clara de lo que se espera y qué pueden aportar, y de cómo se va a utilizar y considerar el trabajo que van a desarrollar a través de la dinámica participativa. No conviene generar expectativas que no se ajusten a lo que se pretende.

Puede hacerse una breve presentación de asistentes cuando el foro es pequeño o cuando se ha hecho una división en grupos más reducidos. Cuando se aborden técnicas con niños o niñas, en el ini-

cio y apertura el modo de presentación será el adecuado a las edades.

3.4.2. Durante el desarrollo de la sesión participativa

Resulta fundamental establecer previamente los roles del equipo facilitador y sus funciones. Como vimos, podemos contar en éste con personas dinamizadoras, personas facilitadoras y personal de equipo técnico. Sus posicionamientos serán neutrales en el desarrollo del encuentro para no interferir en las opiniones y aportaciones de las personas asistentes.

En ocasiones, para temas especialmente complejos, puede ser conveniente que la persona dinamizadora de una sesión, o bien la facilitadora, tenga además de las habilidades comunicativas y de negociación que requiere trabajar con grupos y ciertos conocimientos sobre la materia que se trate, a fin de no perder información y poder sintetizar adecuadamente el contenido de las aportaciones.

La persona que dinamice la sesión adecuará la forma de presentación y co-

municación a las personas asistentes y procurará que el desarrollo de la dinámica vaya acorde con la finalidad fijada para la misma. Para ello, organizará el grupo, controlará los tiempos de cada hito de la dinámica para cumplir lo programado y no alargar la sesión, así como los tiempos de cada intervención para que el discurso no se vea monopolizado y para que quienes quieran aportar tengan la oportunidad de hacerlo. También dirigirá y sintetizará las aportaciones.

Resulta muy útil, y ayuda al desarrollo de la sesión, que la persona facilitadora tome nota de las principales aportaciones, compartiéndolas en un lugar visible, por ejemplo, papelógrafo o pantalla compartida o proyectada. En ocasiones incluso será necesario una segunda persona como facilitadora para poder ir anotando el desarrollo de la sesión, haciendo un registro de lo que acontece y pudiendo hacerse un acta de la reunión.

Por último, el personal técnico, que puede no ser requerido en todas las sesiones, garantizará que los medios técnicos de apoyo al desarrollo de una dinámica funcionen adecuadamente, ya sea de forma presencial en sala u otro espacio o en la plataforma on line u otro soporte digital con en el que se trabaje en el caso de herramientas no presenciales.

Debemos garantizar el respeto a todas las personas y opiniones y la no discriminación. Resulta importante que todas las personas se sientan escuchadas y que se ha tenido en cuenta su opinión. Se debe aclarar en cualquier momento las dudas de las personas participantes respecto a la dinámica.

Muchas técnicas y herramientas van encaminadas a lograr el consenso de quienes intervienen o, al menos, acercar posturas. No obstante, en ocasiones, puede que el objetivo pretendido sea otro, como el de escucharse sin necesidad de consensuar, o el de generar ideas diversas, buscar de una pluralidad de opiniones y sentires, encontrar elementos de disparidad y riqueza de opiniones. Incluso en el caso de conflicto, no deben forzarse situaciones sino recoger las diferentes argumentaciones. Trabajar con todos estos aspectos requiere una gran destreza en la dirección de los grupos y capacidad para poder adaptarse a los imprevistos y al flujo propio de cada dinámica participativa.

Durante el desarrollo de la participación debería observarse cómo es la relación entre las distintas partes implicadas en la p.p. Deberíamos hacernos preguntas ¿cómo observamos dichas relaciones y afectarán a la p.p.? ¿Cómo las observan las personas participantes? ¿Qué hacer si hay conflictos entre las partes? La participación tiene sus ventajas si se sabe manejar. Podría ser necesario utilizar debate mediante multilemas, asambleas con turnos de palabra u otros para conseguir que, mediante la participación, las partes expresen a través de sus discursos dichas divergencias, antagonismos o motivos. Sobre las técnicas mencionadas se pueden consultar las herramientas que se proponen en este apartado 3, pero recordemos que, de manera transversal, el grupo de personas facilitadoras debe conocer que existen diversos **elementos psicossociales** a tener en cuenta y que explicamos brevemente a continuación.

3.4.2.1. Posibles conflictos durante las técnicas

- **Los conflictos** ocurren cuando las personas perciben objetivos incompatibles. Ocurren continuamente y forman parte de la vida, ya que son percepciones distintas sobre las maneras de entender una realidad. Existen conflictos de intereses, de desigualdad de poder, de sistemas de creencias incompatibles, etc. Pero las posiciones y los intereses pueden ser negociados, como percepciones que se puede cambiar y por consiguiente los conflictos son superables encontrando puntos en común, ya que pensar en una forma distinta de hacer las cosas no quiere decir que exista oposición completa o que no se pueda llegar a acuerdos y consensos o se modifique la percepción.

La participación permite construir una nueva realidad a través de técnicas que potencien el entendimiento cuando hay conflictos, usando otras componentes como son el componente lúdico y las habilidades sociales.

3.4.2.2 El componente lúdico en las técnicas

- **Lo lúdico** como manera de transmitir aprendizajes a través de juegos, puede ser entendido desde muchos enfoques, pero en los procesos democráticos, participativos y pluralistas tiene un fin político pues desarrolla competencias cívicas.

El componente lúdico aporta una dimensión pedagógica a las técnicas y talleres y permite la creatividad y activa a las personas para resolver problemas en equipo, las conduce hacia soluciones más amistosas. Diversos trabajos constatan la relación entre participación y el

componente lúdico para el desarrollo de competencias ciudadanas de aprender a ser y convivir, fomentan la tolerancia y la aceptación del otro, la cooperación y el trabajo en equipo, además de potenciar el autoconocimiento y el sentido de la colectividad (Piedra, 2018). El juego es un elemento en el desarrollo humano, desinhibe y relaja, sirve para algo más que divertir a la audiencia, **tiene bases pedagógicas**. No olvidemos que en la infancia aprendemos jugando, y en la vida adulta el juego también desarrolla estrategias cognitivas, de visualización de problemas y de desarrollo de las actitudes comunicativas que crean un ambiente más favorable al entendimiento.

3.4.2.3. Habilidades sociales necesarias

- Las **habilidades sociales** tienen mucho que ver con la comunicación verbal y no verbal, pues nos vamos a encontrar con patrones de comportamientos agresivos, pasivos, asertivos, dominantes, etc. Comunicarse bien implica que las personas receptoras también participen: La comunicación no consiste simplemente en dar información o en transmitir mensajes a personas o grupos, sino que hay que asegurarse que la persona receptora ha recibido todos los elementos del mensaje y lo ha comprendido en la forma que queríamos transmitir, no de otra manera. Y lo mismo en el sentido inverso, cuando escuchemos un mensaje o argumento de las partes.

En un grupo de debate habrá que desarrollar destrezas y habilidades sociales para compartir la información y dialogar. Durante la participación el equipo de personas facilitadoras podrá utilizar técnicas de sondeo para

que se expongan los temas a tratar y todas las partes deberían escuchar captando la totalidad del mensaje que llega, y atender a lo que comunican otras personas con palabras y gestos o posturas, los sentimientos, emociones, necesidades sentidas. Como esto no resulta sencillo, el equipo facilitador es fundamental para guiar el proceso de comunicación, deberá ejercitar la paciencia, la capacidad de ver más allá, de analizar (incluso el lenguaje no verbal) y manejar los momentos de estancamiento o conflicto, con cierto sentido del humor que serán de gran ayuda para romper tensiones.

En las intervenciones habrá que **animar dando feedback a quienes hablan**, lo que significa darle retroalimentación a su exposición con preguntas de tipo *elitivo* o abiertas hasta obtener la información sobre sus prioridades, necesidades o expectativas de las partes implicadas. Se trata de escuchar a prójimo, no de centrarnos en nuestras prioridades. **La escucha activa** se demuestra atendiendo con interés, asintiendo, mirando al interlocutor o interlocutora, aunque alguien no esté de acuerdo, pidiéndoles que clarifiquen o amplíen un argumento para hacerlo más comprensible al resto.

El equipo facilitador puede ayudar a fijar ideas (sin modificarlas) utilizando preguntas en forma de parafraseos del tipo: "entonces ¿lo que ustedes opinan es que...?" *¿Lo que ustedes quieren decir es ...?"* Finalmente fijará resúmenes en

una o dos frases a las que los grupos asientan. Cuando los interlocutores se alejen del tema deberá reformular las preguntas para centrarles en el tema de nuevo. Es decir, que, para facilitar esa retroalimentación, se pueden reformular y resumir cuestiones e ideas para que la personas sepan que están siendo escuchadas, sin repetir valoraciones negativas, blanqueando el lenguaje, sin repetir prejuicios o palabras ofensivas o discriminatorias de haberlas, pero **solicitando la confirmación** de quienes lo dijeron para dejar claras las posturas, esta vez con preguntas cerradas que sólo puedan tener respuestas del *tipo sí o no*.

- La **empatía** es otra habilidad necesaria, consiste en la comprensión de las personas, por qué actúan de una determinada manera, ponerse en sus zapatos para entender cómo nos sentiríamos en su lugar. Por ejemplo, puede resultar útil utilizar alguna dinámica de cambio de roles, hacer que un grupo se ponga en el lugar del prójimo y se exprese desde sus posiciones. El equipo facilitador debe fomentar confianza y alejar prejuicios entre grupos. Hay que tener en cuenta que los grupos atienden más a las posiciones que se asemejan a su manera de pensar o sentir, por lo que es fundamental que fomentemos la empatía durante las sesiones.

Estas habilidades se pueden practicar, aprender y aplicar en las sesiones mediante técnicas participativas.

Figura 34: Aspectos importantes para el desarrollo de las técnicas



Utilizar técnicas que incorporen actividades recreativas que no obliguen a un trabajo excesivo a las personas convocadas, pues no siempre se trata de personal técnico y quienes participan deben comprender por qué están haciendo esa actividad, resultándoles amena, además de útil.



En ocasiones hay que acercarse a los espacios de relaciones de la gente, en lugar de atraer a la gente a los espacios institucionales.



Recordar que el sentido del humor y el juego, o sesiones dinámicas, siempre son positivos para rebajar tensiones.



Usemos bien las habilidades sociales. Algunas habilidades sociales útiles para la participación serán la **escucha activa**, la **empatía hacia los grupos y colectivos**, el **feedback** o la **capacidad de estructuración** y la **creatividad para ayudar a pensar**.



Debemos **pensar en el cambio deseado**. Tras aplicar la herramienta hay que recopilar la información obtenida y preguntarnos si los supuestos en los que los equipos técnicos basaron el cambio deseado estaban alineados con los aportados por las y los participantes.



Las actividades planificadas deben estar dirigidas a cumplir un objetivo dentro de la planificación, lo lúdico y la flexibilidad, no sirven de nada si no se están obteniendo resultados para lo planificado. A veces hay que reorganizar la participación, cambiar los espacios, las técnicas.



Incorporar a algunas personas con experiencia en animación sociocultural o profesionales de la Educación Social facilitará la tarea de incorporar el componente lúdico.

Fuente: elaboración propia.

3.4.3. La despedida

Para finalizar, la persona que ha dinamizado la sesión hará un resumen a modo de conclusión de lo trabajado y de las principales aportaciones surgidas, la interacción y los acuerdos o puntos en común y en contra. Es probable, y

resulta muy recomendable, que para ello pueda apoyarse en los elementos que se han ido conformando durante la reunión; esquemas, gráficos, resúmenes, anotaciones etc.

Se agradecerá a las personas asistentes su colaboración y se les informará del

plazo estimado para hacerles llegar los resultados del proceso del que han sido parte.

3.4.4. Evaluación de la técnica y devolución de resultados

Al final de la sesión y de manera sencilla se debe tener previsto cómo las personas participantes harán una valoración o evaluación de la dinámica en la que se ha trabajado. Es importante este ejercicio para conocer sus impresiones, inquietudes generadas y expectativas, así como para mejorar en el ejercicio de la técnica empleada. Conviene que, al ser al final cuando todos tendrán ganas de irse, se haya considerado y dejado un espacio de tiempo suficiente para ello. Para esta evaluación puede emplearse la técnica de *La Diana* (nº 16). Encontramos más detalle este aspecto en el apartado 3.5. sobre evaluación participativa de la participación.

Otro componente clave es la retroalimentación y devolución de resultados para compartir con las personas

asistentes las aportaciones extraídas del proceso. En este momento conviene recordar el compromiso asumido y cómo, o en qué medida, los resultados de la participación son incluidos en la p.p., justificando las decisiones a este respecto. Esta devolución se hará una vez se analice la información generada, sin demasiada demora respecto a la sesión de participación que se haya hecho. Para su realización puede considerarse el mismo formato que se utilizó para hacer la convocatoria, o plantear otro tipo de encuentro para su presentación.

En general, tal como se expone en el apartado 2.5., la evaluación de la participación desarrollada durante el proceso de la p.p., resulta una práctica de interés para valoración de lo realizado, generar conocimiento sobre los procesos, los métodos y las técnicas, posibilitando mejorar en el ejercicio de la acción pública y de la eficacia y eficiencia en la utilización de recursos. Por todo ello, se convierte en necesidad incorporar los elementos de evaluación que exponemos en el siguiente apartado.

3.5. EVALUACIÓN DEL PROCESO PARTICIPATIVO MEDIANTE TÉCNICAS

3.5.1. ¿La participación también puede evaluarse?

Podemos evaluar el impacto que tiene en los resultados del plan, en los procesos o en las personas. Se pueden distribuir encuestas de satisfacción al terminar las reuniones, dinámicas o talleres o se pueden asociar indicadores de la participación

en el plan o la evaluación. Podemos utilizar propuestas de indicadores y verificadores para evaluar la participación, como la diseñada por Ruiz (2015) basada en dos subcriterios: resultados procedimentales de la participación (iniciativa, participantes y diseño del proceso) y la eficacia decisoria (adecuación, pertinencia e influencia). Incluso hay manuales

dedicados en exclusiva a la evaluación de la participación mediante indicadores²¹.

¿Es la participación la variable explicativa del éxito o el fracaso de una p.p.?

Resulta más difícil de comprobar que si los resultados de una política son malos o buenos, se deban respectivamente a ausencia o presencia de la participación, y en caso de existir la participación deberíamos preguntarnos a la vista de los resultados, si quizá hicimos una buena o mala planificación a la hora de elegir la metodología y las técnicas. Ante dicha incertidumbre intentaremos **revisar bien el diseño de la participación en las políticas antes de ponerla en marcha, pero dejar abierta la flexibilidad de manejar otras herramientas en el camino.**

“La participación ciudadana en las políticas públicas cumple su cometido en la medida en la que contribuye a llenar vacíos o a resolver deficiencias en la formulación y operación de las mismas”

(Díaz, 2017, p. 374)

Al evaluar nuestro proceso participativo cabe plantearse una serie de cuestiones como:

- **¿Quién debe valorar y evaluar la participación que se ha incorporado y desarrollado para nuestro plan, programa o evaluación?** La respuesta más lógica es que deberían hacerlo las personas evaluadoras y personas participantes. También puede corresponder a alguien externo al órgano responsable o promotor de

la p.p. en la que se trabaja, de esta forma se puede responder a la calidad del proceso participativo seguido, sin otro tipo de consideraciones que puedan responder a criterios de oportunidad o valoraciones técnicas en relación con la materia tratada. Esta evaluación pretende ofrecer la valoración y percepción por personas expertas en el desarrollo de este tipo de procesos (personas evaluadoras, como los equipos colaboradores del IAAP) o por aquellos en los que ha recaído el protagonismo de la acción en la participación (agentes).

- **¿Qué se debe medir?** el diseño de la participación (su coherencia y viabilidad), su desarrollo y los resultados; efectos en la ciudadanía, incidencia en procesos y en la p.p.
- **¿Cómo?** Podemos proponer diversas fórmulas a utilizar de forma independiente o, como aconsejamos, de manera complementaria: indicadores, listado de comprobación (*checklist*), herramientas o técnicas grupales específicas. Concretamente desde esta guía se propone una lista de comprobación, que se detalla en el siguiente punto, y una serie de instrumentos que se han incorporado en la caja de técnicas y herramientas y que se pueden identificar en el cuadro resumen o índice que se recoge en el apartado 3.4 de esta guía. Entre estos destacamos la Diana, así como otras herramientas muy utilizadas para evaluar procesos, como diagramas de afinidad o mapa de procesos.

No obstante, cada proceso participativo en una p.p. puede llevar sus propios indicadores de participación.

21. Pueden verse en la sección de bibliografía de consulta de esta guía.

3.5.2. Listado de comprobación “Participación OK”.

En este apartado proponemos un cuestionario de comprobación sobre el proceso de participación en el diseño de las P.P. y su evaluación. Pretende ser un instrumento útil para testar de forma rápida la calidad de nuestro proceso participativo. La revisión de los ítems puede servir a la propia administración promotora o responsable de la p.p., o al equipo que trabaja en la elaboración de un plan o programa, o en su evaluación, para conocer en qué medida, y cómo se ha incorporado la participación en el ciclo de esa política. De esta manera se pueden identificar fácilmente posibles brechas, lagunas o elementos de mejora en la participación, en relación con el modelo participativo que se haya adoptado.

La lista de comprobación se ha organizado considerando las principales fases de la p.p. que se expusieron en la parte 2 y atendiendo el desarrollo integral de la participación dentro del ciclo de la p.p.: diseño de la participación, aplicación, impactos o resultados (Gobierno Vas-

co, 2016). Por ello, este cuestionario se adaptará al momento del ciclo de la p.p. en que nos encontramos, seleccionando aquellos ítems relativos a la fase concreta considerada.

Cada pregunta tiene tres opciones de respuesta: sí, no o en parte. El campo reservado en la columna de la derecha para justificación de la respuesta y observaciones es de gran importancia por cuanto sustenta la respuesta dada a cada pregunta, apoyándose en evidencias, además de ofrecer la posibilidad de incorporar otras valoraciones, aportaciones o sugerencias.

Se aconseja que este instrumento de análisis y comprobación sea cumplimentado por varias personas que trabajan en el plan, programa o evaluación de que se trate, o personal experto de apoyo (como el área de EPP del IAAP), después de finalizar cada una de las fases del ciclo de la p.p. en las que se esté trabajando. Posteriormente, se podrán poner en común y debatir sobre cada una de las cuestiones planteadas, extrayendo conclusiones y propuestas concretas de actuación o mejora, en su caso.

AL CONFIGURAR LA AGENDA POLÍTICA		
Preguntas sobre la participación	Si/ No/ En parte	Observaciones
1. ¿Se tienen en cuenta propuestas directas de quienes participan, considerando todos los grupos de interés, para configurar la agenda? (incluyendo propuestas directas de grupos o asociaciones de mujeres u otros). En caso afirmativo, identificar grupos y exponer si lo hicieron por cauces formales ya establecidos o informales. En caso negativo los motivos por los que no se tienen en cuenta.		
2. ¿Existen cauces o servicios para la participación que la población objeto de la p.p. pueda usar para exponer sus necesidades? En caso de que no existan, proponer su creación para que las personas implicadas puedan exponer sus expectativas sobre esta política.		
3. Al proponer la agenda política ¿existen recomendaciones relativas a la participación? En caso negativo, revisar el marco normativo y el marco metodológico institucional para incorporar la participación.		
4. ¿Existe relación de la participación con los efectos deseados de la p.p.? Valorar si la participación se considera exclusivamente como colaboración con la p.p. concreta, para obtener información o se usa además como medio de aprendizaje colectivo o para toma de decisiones conjunta, corresponsabilidad u otros.		
5. ¿Existe relación de la participación con los efectos deseados sobre la población afectada? Explicar en qué sentido (ventajas, efectos, aprendizajes, corresponsabilidad, transparencia etc.)		
6. ¿Se incluirá un presupuesto para la participación durante alguna o varias fases del proceso de planificación/evaluación? Valorar si se han considerado los recursos necesarios para la participación, incluso aunque no exista un presupuesto específico.		
7. ¿Existe un compromiso con algún tipo de evaluación pluralista? Explicar el grado de transformación que se pretende con la evaluación participativa, explicar si es necesario por qué hemos escogido un modelo con participación en lugar de uno plenamente participativo		

AL REALIZAR EL DIAGNÓSTICO		
Preguntas sobre la participación	Si/ No/ En parte	Observaciones
8. ¿Se incorporan en el diagnóstico las opiniones y necesidades expresadas en los procesos participativos, considerando los posicionamientos de hombres y mujeres? En caso afirmativo, explicar en qué forma y en caso negativo reflexionar sobre los compromisos y la finalidad prevista para el proceso participativo.		
9. ¿Recibirán las personas participantes los resultados del proceso participativo (conclusiones, informes, etc.)? Si la respuesta es afirmativa intentaremos especificar qué se compartirá del proceso y cuáles son los cauces previstos para ello.		
10. ¿Se tiene en cuenta la perspectiva de género en el mapeo de agentes y equipos para el diagnóstico, considerando a hombres y mujeres como colectivos no homogéneos, además de las situaciones de partida y roles en cada caso? Para que la respuesta sea afirmativa deberíamos haber tenido en cuenta distintos posicionamientos en los mapeos, incluso por separado, atendiendo a las interseccionalidades. No se trata solamente de tener en cuenta los porcentajes de paridad.		
11. ¿Se tiene en cuenta la diversidad en el mapeo de agentes y equipos para el diagnóstico, considerando las situaciones de partida y roles? Si la respuesta es afirmativa debería estar representada la variedad de personas que integran la p.p., para lo cual es oportuno repasar el apartado de roles.		

EN EL DISEÑO DEL PLAN		
Preguntas sobre la participación	Si/ No/ En parte	Observaciones
12. ¿Existe relación de la participación con los requisitos técnicos, recursos y productos? Para que la respuesta sea afirmativa deberíamos poder concretar datos sobre costes, recursos cronograma y productos que esperamos obtener en cada fase		

13. ¿Se decidirán las prioridades del plan de forma participativa? En caso afirmativo, explicar cómo y en caso negativo, revisar los compromisos y objetivos de la participación y lo que se especifique en la agenda política.		
14. ¿Se formularán los objetivos del plan de forma participativa? En caso afirmativo, explicar cómo y en caso negativo, revisar los compromisos, objetivos y extensión de la participación.		
15. ¿Se decidirán las acciones del plan de forma participativa? En caso afirmativo, explicar cómo y en caso negativo, revisar los compromisos y objetivos y extensión de la participación.		
16. ¿Se asignarán los medios y recursos del plan de forma participativa? En caso afirmativo especificar qué recursos o medios serán aportados por las partes y cuáles por la Administración.		

EN LAS EVALUACIONES		
Preguntas sobre la participación	Si/ No/ En parte	Observaciones
17. ¿Existen preguntas relativas al criterio de participación en la matriz de evaluación? En caso afirmativo concretar cuántas o cuales y argumentar en caso negativo su ausencia en la matriz.		
18. ¿Se identifican momentos evaluativos donde se incorporará la participación? En caso afirmativo explicitar en cuáles y su justificación, en caso negativo justificar la ausencia.		
19. ¿Se elaboran de forma participativa los criterios e indicadores de evaluación? En caso afirmativo explicar cómo se elaboran y qué indicadores se incluyen.		
20. ¿Se incorpora la evaluación del criterio participación al texto del informe de evaluación? En caso afirmativo explicar qué tipo de evaluación se ha realizado de la participación y qué partes involucradas o equipos intervienen, si son internos o externos, etc.		
21. ¿Se evalúa, atendiendo a la diversidad y a los criterios de igualdad? Si es afirmativo, justificaremos los criterios que se han seguido para incluir la variedad de agentes, cuáles han participado y cuáles no, incluyendo las razones por las que hayamos podido no incluir a algunos grupos.		

AL FINALIZAR EL PROCESO PARTICIPATIVO		
Preguntas sobre la participación	Si/ No/ En parte	Observaciones
22. ¿Han participado todos los grupos de interés? En caso afirmativo seguiremos la misma reflexión que en la pregunta 21, en caso negativo, identificar ausencias y analizar las posibles causas, incluyendo a quienes se ha invitado y no han participado finalmente.		
23. ¿Se ha realizado una valoración participativa del proceso desarrollado? En caso afirmativo identificar con qué medios se hizo dicha valoración, quienes participaron y añadir brevemente su conclusión.		
24. ¿Se han alcanzado los objetivos previstos con la participación? En caso afirmativo describir mediante algún verificador el grado de cumplimiento. En caso negativo describir qué ha podido fallar, se trata de aprender del proceso, de su validez, no ocultar los fallos para mejorarlos.		
25. ¿Se han analizado los procesos participativos para identificar áreas de mejora? En caso afirmativo describiremos cómo se ha realizado el análisis, por quienes, qué se pretende con las conclusiones del análisis. En caso negativo describir por qué no se previeron indicadores o verificadores o análisis.		
26. ¿Se ha llevado a cabo la participación como estaba planificada? En caso afirmativo se explicaremos cómo hemos cumplido con los objetivos participativos, si se cumplieron los hitos del cronograma de sesiones, técnicas planificadas y sus costes, etc. En caso negativo se debería aclarar por qué hubo que cambiar: el método, la técnica, o cualquier otra cuestión y por qué.		
27. ¿Se ha valorado la aceptación y satisfacción de las personas participantes? En caso afirmativo describiremos cómo se distribuyó el cuestionario de satisfacción o si se midió por otra vía. En caso negativo expondremos por qué no incorporamos dicha valoración.		

28. ¿Se ha valorado el efecto de la participación sobre la p.p. que se ha planificado / evaluado? Si es afirmativo es porque la participación estaba planificada conforme a unos objetivos para la p.p. y por lo tanto teníamos prevista dicha evaluación. Si la respuesta es negativa tendremos que justificar la ausencia de objetivos de la participación en la p.p o de la evaluación del efecto sobre la misma.		
29. ¿Los recursos han sido suficientes de acuerdo a lo previsto? (tiempo, presupuesto, n° sesiones, personas de apoyo) Si la respuesta es afirmativa es porque teníamos un presupuesto, una buena planificación y un cronograma, con lo que solamente queda justificar por qué han sido suficientes en base a dichos datos. Si la respuesta es negativa analizaremos y describiremos donde erramos, al estimar recursos, para corregirlo en futuras acciones.		
30. ¿Ha dejado de incluirse algún otro elemento de interés? En caso afirmativo describiremos cuál, cómo y cuándo se percibió que era de interés.		

35. ¿Los métodos de participación seleccionados permiten consultar? Si la respuesta es afirmativa tendremos que describir qué técnicas usamos para la consulta, (nos referimos a técnicas más allá de la obligatoriedad legal de la consulta previa y final). En caso negativo argumentar por qué no se incluyen técnicas de consulta o en su caso, si se ha considerado alguna de información especificar.		
36. ¿Existen recursos suficientes, o han sido considerados adecuadamente, para implementar la participación? Para responder de manera afirmativa debemos estimar recursos, costes, tiempos, justificar su adecuación a lo que vamos a planificar. Si la respuesta es negativa analizaremos y describiremos la problemática sobre la cuestión.		
37. ¿Se tiene en cuenta la representatividad y la relevancia de actores y atoras? Identificar por qué unos o unas sí y otros u otras no, amplitud de la muestra, relevancia y grado de implicación o importancia.		
38. ¿Se tiene en cuenta en la participación la diversidad y la perspectiva de género, considerando a hombres y mujeres como colectivos no homogéneos y las diferentes situaciones de partida que pueden influir en su participación? Explicar cómo lo hemos tenido en cuenta: desagregando por sexo, en las convocatorias y respecto a la proporción de asistentes, en usos de técnicas diferenciados por sexo para contrastar; incorporación de la interseccionalidad en los mapeos.		
39. ¿Se han identificado e incluido también en el proceso las personas afectadas colateralmente o negativamente por la p.p.? En caso afirmativo describir cómo han contribuido y cómo se ha accedido a ellos o cómo se puede acceder a estos sectores más alejados de la p.p.		
40. ¿Se consulta a informantes clave (mujeres y hombres) para el trabajo de mapeo? En caso afirmativo explicar cómo, en base a qué fuentes, presencia o ausencia de tejido asociativo en un tema, procedimientos de contacto.		

PREGUNTAS TRANSVERSALES A TODAS LAS FASES

Preguntas sobre la participación	Si/ No/ En parte	Observaciones
31. ¿Se incluyen métodos o técnicas participativas? En caso afirmativo, identificar fase y su correspondiente instrumento de participación.		
32. ¿Están fijados de forma clara los objetivos de la participación y los compromisos que se asumen? En caso afirmativo dichos objetivos deben poder comprobarse al final del proceso y evaluarse (con técnicas, indicadores o verificadores)		
33. ¿Son coherentes los objetivos fijados para la participación con su alcance, metodología, planificación y desarrollo? En caso afirmativo justificaremos nuestra decisión y en caso de deficiencia, indicar en qué elementos concretos.		
34. ¿Los métodos de participación seleccionados permiten la toma de codecisiones? Si la respuesta es afirmativa implicaría que dejamos a las partes decidir, por lo que habría que especificar por qué queremos este modelo de participación y qué límites se planificarán en cuanto a prioridades o selección de temas y acciones a codecidir. En caso negativo, justificar por qué no vemos conveniente la codecisión.		

<p>41. ¿Se informa con claridad a las personas implicadas de las expectativas respecto a su participación? En caso afirmativo describir cómo se ha hecho o se piensa hacer, cómo se contacta con los distintos tipos de audiencias, por qué canales se contacta, si se llega a todas las personas de la misma manera y por diversas vías, etc.</p>		
<p>42. ¿Se han considerado las formas de contacto, información y participación en función de los grupos que van a participar? En caso afirmativo debemos describir cómo hemos organizado y contactado a los grupos (en función de su acuerdo o desacuerdo con la p.p. o por otros criterios). En caso negativo justificar por qué se realizó de forma homogénea.</p>		
<p>43. ¿Se lleva a cabo una retroalimentación con las personas participantes, compartiendo los resultados sobre el proceso participativo (conclusiones, informe, etc.)? En caso afirmativo describir cómo se ha hecho o se piensa hacer, si la retroalimentación se realiza al final de las técnicas, si al terminar un proceso, plan, evaluación o fase se informa a los distintos tipos de audiencias, por qué canales. En caso negativo justificar que por qué no existe dicha necesidad.</p>		

3.6. LA CAJA DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

3.6.1. Clasificaciones propuestas

No es fácil presentar una clasificación o agrupación de las técnicas o herramientas, por las consideraciones expuestas anteriormente: la gran variedad de instrumentos disponibles, la multiplicidad de formas posibles para implementarlas y adaptarlas, así como la diversidad de fines a los que puede servir una misma técnica o herramienta. No obstante, buscando facilitar el acercamiento y manejo de las mismas, se ofrece a continuación un conjunto abierto de recursos cuya clasificación

proponemos según dos atributos que nos parecen especialmente prácticos: las fases del ciclo de políticas donde cabe su aplicación y la forma de desarrollar la técnica.

Por la **forma de la técnica, en función de su desarrollo** o modo concreto en que se lleva a cabo su aplicación, sin perjuicio de que esté estrechamente enlazada, antes o después, con otras técnicas u otras formas de trabajo, distinguimos cuatro formas de aplicación de las técnicas participativas (tabla 9):

- **Observación directa de la realidad.** Son aquellas técnicas de trabajo de campo en las que cualquier agente del proceso participativo recoge información mediante la observación activa y selectiva de las características de la realidad social que interesan al fin de la p.p. concreta que se está planificando o evaluando.
- **Representación gráfica.** Incluye todas las técnicas que ayudan a la esquematización y visualización de las ideas y conceptos necesarios para comprender la realidad, analizarla, interpretarla o proponer acciones para modificarla. Generalmente adoptan la forma de matrices (tablas o cuadros de doble entrada), mapas conceptuales (esquemas relacionales de situaciones o ideas), diagramas de flujo (secuencia de las fases de un proceso) o diagramas temporales (secuencia de acontecimientos en el tiempo).
- **Diálogo colectivo.** Son todas aquellas técnicas que implican una comunicación multilateral entre un grupo de personas, que interactúan entre ellas para aportar información, debatir y deliberar, llegar acuerdos o tomar decisiones. La interacción puede llevarse a cabo de forma presencial o a distancia.
- **Diálogo individualizado.** Son aquellas técnicas que implican una comunicación bilateral entre dos personas o dos colectivos. Aunque una de las partes del diálogo establezca comunicación con múltiples interlocutores, estos no interactúan entre sí. La comunicación puede llevarse a cabo de forma presencial o a distancia.

Tabla 9: Clasificación de técnicas en función de su desarrollo

OBSERVACIÓN DIRECTA DE LA REALIDAD	REPRESENTACIÓN GRÁFICA	DIÁLOGO COLECTIVO	DIÁLOGO INDIVIDUALIZADO
Observación no participante Observación participante Acontecimientos críticos Análisis de discursos Estudio de casos- personas invitadas	Árbol de problemas y árbol de soluciones	Audiencia pública	Consulta Pública Electrónica Delphi Encuesta electrónica Encuesta presencial Encuesta telefónica Entrevista en profundidad Gamificación Valoración electrónica Votación Electrónica
	Barómetro o muestra de posicionamientos	Bola de nieve	
	Coherenciómetro	Circulo de soluciones	
	Conjuntos de acción	Conferencia de consenso o Panel ciudadano	
	DAFO-CAME	Decide con cartas	
	Diagrama de afinidad	Diálogo distribuido	
	Diana	Escucha activa	
	El pasillo ciudadano	Grupo de discusión	
	Flor de Loto	Grupo focal	
	Flujograma	Grupo nominal	
	Hoja de información	Grupos de discusión en línea	
	Línea del Tiempo	Indagación apreciativa	
	Mapa de procesos	Jornada participativa	
	Mapa emocional o mapa colectivo o collage	Jurado ciudadano	
	Mapeo de agentes	Observatorio de evaluación y seguimiento	
	Marco Lógico	Open Space	
Multilema	Panel ciudadano en línea		
Sociograma	Pecera		
Tormenta de ideas	Planificación de acciones		
Transecto	Priorización de propuestas		
	Taller de futuro o sostenibilidad EASW		
	Worldcafe		

Fuente: elaboración propia

Hemos incluido, además, cuatro técnicas muestrales mínimamente necesarias en las fases de diagnóstico y evaluación, tal como se explicó en la parte 2 de esta guía:

Tabla 10: Técnicas muestrales no probabilísticas

NÚMERO DE LA TÉCNICA	NOMBRE	RELACIÓN CON TÉCNICAS
40	Muestreo accidental	PARTICIPATIVA
41	Muestreo por bola de nieve	PARTICIPATIVA
42	Muestreo por conveniencia	CUALITATIVA
44	Muestreo por cuotas	CUALITATIVA

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las **fases del ciclo de PP** en que cada técnica es aplicable, por simplificar, hemos establecido la tipología siguiente, distinguiendo cada tipo con un color para facilitar la rápida identificación:

- Técnicas de muestreo.
- Técnicas transversales: pueden utilizarse a lo largo de todo el ciclo.
- Definición de la agenda política.
- Diagnóstico de situación, problemas y necesidades.
- Elaboración del plan, diseño de los objetivos, metas, acciones y recursos.
- Ejecución o implementación del plan.
- Evaluación.

MUESTREO	TRANSVERSAL	AGENDA	DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EJECUCIÓN o IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN
----------	-------------	--------	-------------	----------------------	----------------------------	------------

De manera que se muestra a continuación, en la tabla 11, el índice de recursos para la participación agrupados de acuerdo con la clasificación propuesta, señalando además con sombreado gris aquellas técnicas que se desarrollan principal o exclusivamente de forma no presencial (telefónica y on line):

Tabla 11: Relación de técnicas en función de la fase de aplicación

Nº	TÉCNICA	FASE DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN-EVALUACIÓN
1	Acontecimientos críticos	EJECUCIÓN / IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
2	Análisis de discursos	TRANSVERSAL
3	Árbol de problemas/ soluciones	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN
4	Audiencia pública	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN
5	Barómetro o muestra de posicionamientos	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN
6	Circulo de soluciones	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
7	Coherenciómetro	ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
8	Conferencia de consenso o Panel ciudadano	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
9	Conjuntos de Venn	TRANSVERSAL

N°	TÉCNICA	FASE DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN-EVALUACIÓN
10	Consulta Pública Electrónica	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN EJECUCIÓN / IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
11	DAFO-CAME	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
12	Decide con cartas	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN
13	Delphi	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
14	Diagrama de afinidad	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
15	Diálogo distribuido	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
16	Diana	EVALUACIÓN
17	El pasillo ciudadano	DIAGNÓSTICO, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
18	Encuesta electrónica	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
19	Encuesta presencial	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
20	Encuesta telefónica	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
21	Entrevista en profundidad	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
22	Escucha activa	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN
23	Estudio de casos-personas invitadas	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
24	Flor de Loto	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN
25	Flujograma	DIAGNÓSTICO, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
26	Gamificación	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
27	Grupo de discusión	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
28	Grupo focal	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
29	Grupo nominal	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
30	Grupos de discusión en línea	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
31	Hoja de información	EVALUACIÓN
32	Indagación apreciativa	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN

N°	TÉCNICA	FASE DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN-EVALUACIÓN
33	Jornada participativa	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
34	Jurado ciudadano	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
35	Línea del tiempo	DIAGNÓSTICO
36	Mapa de procesos	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
37	Mapa emocional o mapa colectivo o collage	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
38	Mapeo de agentes relevantes	TRANSVERSAL
39	Marco lógico	ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
40	Muestreo accidental	MUESTREO, DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN
41	Muestreo por bola de nieve	MUESTREO, DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN
42	Muestreo por conveniencia	MUESTREO, DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN
43	Muestreo por cuotas	MUESTREO, DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN
44	Multilema	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN EVALUACIÓN
45	Observación no participante	DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN
46	Observación participante	DIAGNÓSTICO
47	Observatorio de evaluación y seguimiento	EVALUAR
48	Open Space	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN
49	Panel ciudadano en línea	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
50	Pecera	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
51	Planificación de acciones	ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN
52	Priorización de propuestas	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN
53	Sociograma	TRANSVERSAL

Nº	TÉCNICA	FASE DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN-EVALUACIÓN
54	Taller de futuro o sostenibilidad EASW	DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EVALUACIÓN
55	Tormenta de ideas	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN
56	Transecto	DIAGNÓSTICO, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN
57	Valoración electrónica	DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN
58	Votación electrónica	TRANSVERSAL
59	World cafe	AGENDA POLÍTICA, DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN PLAN, EJECUCIÓN/IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN

De acuerdo con la numeración anterior, cada herramienta o técnica se desarrolla en su ficha correspondiente. En cada una de las fichas hemos descrito el instrumento participativo con la forma de aplicarlo, variantes y algunos ejemplos o información complementaria. Para facilitar su uso, destacamos una serie de aspectos clave que, de forma rápida y visual, permitan conocer las principales características o condicionantes para su desarrollo, ayudando a seleccionar las técnicas que pueden adaptarse mejor a las necesidades y circunstancias. Estos atributos son: para qué, para quién (personas expertas /no expertas y número de participantes) y recursos necesarios (tiempo, equipo de apoyo y material).

En todo caso, pretendemos que esta sea una guía abierta que pueda irse enriqueciendo y mejorando con el conocimiento y la experiencia que desarrollen las administraciones públicas en la adopción de procesos participativos para el ejercicio de su actividad.

Por último, resulta necesario admitir que, aunque estas herramientas pueden resultar útiles para guiar el proceso de participación deseado, el resultado depende de la metodología y su planificación, de la situación concreta, de las personas participantes y de la coherencia con las herramientas seleccionadas, la forma de ponerlas en práctica y la habilidad que se tenga para utilizarlas en forma apropiada (Geilfus, 2009).

3.6.2. Repertorio de técnicas por orden alfabético

01. ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS



Descripción

El análisis de acontecimientos críticos es una técnica que permite a las personas participantes aportar su percepción sobre el efecto que la implementación de un plan, un programa o el desarrollo de medidas o acciones, han tenido para lograr unos objetivos concretos previamente fijados. Las personas identifican los acontecimientos que consideran más significativos, positivos o negativos, producidos en un período de tiempo respecto a la aplicación de un plan, estrategia o medidas para la consecución de unos objetivos concretos. Estudian los factores o circunstancias significativas que contribuyeron



a ello, e identifican elementos nuevos para su mejora. Todo ello desde el protagonismo de las personas intervinientes en la dinámica.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para identificar la repercusión y los impactos generados por el desarrollo de una política desde la perspectiva de las personas participantes, ya sean beneficiarias o usuarias, expertas, académicas u otras.
- Para posibilitar que se identifiquen relaciones causa-efecto
- Para medir resultados e impactos más allá de los indicadores, desde la visión de las personas.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	4-20	Expertas / No Expertas
Cuánto tiempo requiere	4-6 horas grupos presencial	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas dinamizadora y facilitadora (aconsejable 2)	

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Anima a las personas a centrarse en sus propias experiencias personales mediante el uso de historias. <input type="checkbox"/> Permite identificar qué acciones o efectos tienen más relevancia en las personas participantes, cuáles consideran exitosas y a qué lo atribuyen, así como lo contrario. <input type="checkbox"/> Permite abrir nuevas vías desde las que considerar la medición de impacto o de resultados. <input type="checkbox"/> Permite aprender de lo hecho anteriormente 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requiere destreza en quien dinamice para no monopolizar la sesión y llevarla hacia propuestas concretas. <input type="checkbox"/> Riesgo de que haya participantes que sientan incomodidad compartiendo su opinión o hablando en público sobre sus propias historias. En este caso convendría debates en subgrupos pequeños u otras herramientas que faciliten la comunicación a estas personas.
Cómo se utiliza	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar un conjunto de ámbitos de cambio a evaluar en función de la p.p. que se ha implementado y los objetivos que se establecieron y se pretende, por ejemplo “cambios en la accesibilidad rural”. Puede incluirse una nueva categoría que incluya cualquier otro tipo de cambio que propongan las personas participantes y consideren significativo. 2. Selección de participantes, en función de lo que nos interese medir, un aspecto concreto de la p.p. o una visión más general sobre su implementación, o bien una parte más específica, especializada o técnica que requiera de un grupo de personas expertas. 3. Bienvenida y explicación de la dinámica y sus objetivos con relación a los ámbitos seleccionados para medir. Breve presentación. 4. La persona dinamizadora formula, en relación con cada ámbito a considerar, una serie de cuestiones encaminadas a extraer la información sobre los cambios relevantes acaecidos sobre ese ámbito. Se da un tiempo para la reflexión y anotación individual (15’), y a continuación se invita a que las personas participantes compartan en primer lugar qué sucedió y en segundo lugar expresen o justifiquen por qué lo consideran importante y destacable en relación con el asunto propuesto. Es aconsejable que quienes faciliten la dinámica vayan anotándolo en una tabla que sea visible para todas las personas asistentes (pizarra, ordenador proyectando su pantalla o papelógrafos), en cuya cabecera se enuncien cada uno de los ámbitos u objetivos que se ha seleccionado tratar y bajo ellos, en columna, los hechos (una frase) y al lado de cada uno su justificación. Pueden agruparse las aportaciones que se identifiquen como relacionadas entre sí. 	

<ol style="list-style-type: none"> 5. Una vez escuchadas todas las personas participantes y anotadas las aportaciones se abre un debate del grupo para promover el consenso sobre los cambios o hechos más significativos acontecidos. 6. Como resultado del proceso se obtiene un conjunto de cambios o acontecimientos producidos como consecuencia de las actividades de la intervención en cuestión. Es posible priorizar aquellos que se consideran más relevantes o valorados, así como las causas y factores que han contribuido en cada caso. Para los cambios negativos permite, a su vez, poder trabajar con posibles vías para establecer medidas y corregirlos. 7. En función de los cambios expuestos y tras el debate para consensuar priorización de estos por su relevancia o contribución al objetivo establecido, puede establecerse un ranking para medir el grado de éxito considerado para cada objetivo. Esta puntuación va a permitir establecer comparaciones futuras con nuevas mediciones. Puede ser una escala como la siguientes: <ul style="list-style-type: none"> 1 no contribuye 2 contribuye poco (no alineado directamente) 3 contribuye (alineado e importante, pero requiere de mayor recorrido) 4 contribuye bastante 5 logra el objetivo. 8. Cierre. La misma persona que realizó la bienvenida e introducción, resume los resultados y expone brevemente, agradece y valora el desarrollo de la jornada. 9. Elaboración de síntesis de la sesión. Finalizada la sesión, se elaborará un informe sobre su desarrollo, asistentes, contenidos tratados, así como las principales conclusiones extraídas. 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> GRUPOS SECTORIALES: Considerar el grupo con el que queremos trabajar. Debe valorarse si nos interesan grupos homogéneos que aporten las visiones de sus respectivos sectores para después integrarlas, o bien grupos donde la diversidad de objetivos y situaciones significativas a analizar será mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Controlar que no se monopolice el discurso, y distribuir el tiempo de intervención de acuerdo con el número de asistentes que quieran participar <input type="checkbox"/> Incluir un pequeño descanso durante su desarrollo.

<ul style="list-style-type: none"> □ CONSIDERACIONES DE IGUALDAD Y DIVERSIDAD: Que se elija un grupo homogéneo de un sector no significa que no se deban incluir en ese mismo grupo sectorial las diferentes visiones de hombres y mujeres, como dos grupos separados, así como con la diversidad. □ LOS MEDIOS MATERIALES DE APOYO deben estar preparados y planificados previamente para conseguir que el panel de trabajo sea claramente visible. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Se puede proponer grabar la sesión con el consentimiento informado previo de las personas participantes, indicando el uso que se hará del material audiovisual. □ Quienes faciliten la dinámica deben tomar notas con los objetivos y frases en una tabla con formato visible. La puntuación, por ejemplo, puede hacerse por códigos de color, pegatinas o con <i>post-it</i>, a cada color se le asocia un valor, que se va pegando por cada participante en el panel que se ha obtenido de la fase anterior de trabajo, para finalmente sumar la puntuación.
--	---

Variantes

- Los objetivos a medir también pueden ser seleccionados por el grupo, de manera que incluso se priorizan objetivos que puede compararse con la propuesta inicial de los mismos.
- Esta herramienta puede utilizarse adaptada para la fase de diagnóstico, identificando problemas, causas y efectos y buscando propuestas desde esta reflexión grupal. Permite así, identificar problemas clave o prioritarios para el grupo con el que se trabaja.
- Podría plantearse en varias sesiones en un mismo día en jornada de mañana y tarde, donde las personas participantes (un grupo grande) primero se subdividan de forma homogénea (por su perfil o intereses, posicionamiento u otros) de unos 5-18 y después pusieran en común lo extraído desde estas diferentes perspectivas.
- Si se quiere trabajar con grupos especiales o niños pueden facilitarse medios más visuales para identificar cambios, como recortes de periódicos, dibujos, fotos etc.

02. ANÁLISIS DE DISCURSO

TRANSVERSAL

Descripción

El análisis de discurso es un método para estudiar sistemáticamente el lenguaje de la comunicación interpersonal producida a través de otras técnicas cualitativas o participativas que se han desarrollado previamente y en las que es necesaria la escucha empática y activa. Es el caso, por ejemplo, de las entrevistas, grupos de discusión y grupos participativos de diversa índole, en los que se han podido producir uno o más discursos de una persona o varias. El discurso contiene microsituaciones que remiten a macrosituaciones, por lo cual, su análisis es una manera de conocer la realidad y las relaciones entre lo micro y lo macro.



Modalidades de análisis: El discurso se puede analizar a) teóricamente (se percibe, compara, se ordenan vinculaciones), b) por procedimientos sistemáticos de manipulación de datos (categorías, dimensiones, constructos) o c) por estrategias secuenciales, que son las que utilizaremos en esta ficha, dedicada a la p.p.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para hacer un autodiagnóstico participativo, cuyo objetivo es encontrar las principales posturas frente a un tema ya tratado en las técnicas anteriores de escucha o recogida de datos cualitativos.
- Para la observación y análisis de la realidad de manera consensuada.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	Algunos grupos de participantes del grupo motor o con el grupo completo (de 10 a 80 personas).	Facilitadoras para ayudar a establecer las dimensiones de análisis y las modalidades.
------------------------------	--	---

Cuánto tiempo requiere	Muy variable, en función del número de discursos a analizar y personas participantes entre las cuales se reparte el trabajo de análisis. Así como en función de la experiencia que dichas personas tengan en análisis previos
Qué materiales o recursos necesitamos	Material visual o material que contiene los discursos (preferible papel con transcripción completa).
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite sistematizar de manera consensuada la información que hay detrás de los discursos preestablecidos, cuáles son los fundamentos de lo que se dice respecto a algo. <input type="checkbox"/> Mediante la participación se otorga igualdad y poder a las distintas partes implicadas en la p.p. <input type="checkbox"/> El grado de conformidad y consenso en el diagnóstico o evaluación será mayor desde el principio que si lo realiza un equipo de evaluación sin contar con las personas afectadas. <input type="checkbox"/> Requiere menos tiempo que si se realizara exclusivamente por un equipo de personas expertas. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requiere mucho tiempo y entrenamiento de las personas participantes. <input type="checkbox"/> Requiere de preparación anticipada del equipo de personas facilitadoras de la técnica.
Cómo se utiliza	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se convoca a todo o parte del grupo motor. (Si se convoca al grupo completo conviene hacer subgrupos). 2. Antes de crear subgrupos, se les proporcionan los materiales que deben leer o escuchar sobre lo que han dicho los grupos o las entrevistas de una muestra previa. Se les concede un tiempo para que cada persona de manera individual lea y anote ideas sobre las siguientes preguntas (pueden anotar en los márgenes o en un folio separado). Es importante advertir que, en el análisis de discurso, éste es de quien lo dijo, si bien las personas que analizan prestan atención al lenguaje, indicando qué dice, con sus contradicciones, redundancias, sentimientos, posicionamientos, roles. Siempre debe acompañarse o subrayarse, junto a los resultados de dicha interpretación, el texto exacto de quien lo dijo, para justificarlo. <ul style="list-style-type: none"> ¿qué dice la gente? ¿qué temas y asuntos aparecen? 	

<p>¿sobre quiénes hablan y con qué relaciones de cercanía, indiferencia u oposición?</p> <p>¿desde qué posición se habla, qué función o rol se atribuye o atribuye a otra gente?</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 3. Una vez tomadas todas las ideas, se crean subgrupos. Se reparten bloques de anotaciones a cada subgrupo y se les pide analizar las ideas utilizando estrategias de selección del lenguaje, con la siguiente metodología secuencial. 4. Sobre el tema de fondo: Va más allá de la literalidad, se detecta cuál es el hilo conductor de las preocupaciones de quienes hablan y su relación con la muestra, para exponerlas. ¿Qué dice la gente? ¿por qué dice eso y no otra cosa? 5. Sobre las temáticas principales: ¿qué temas aparecen en el discurso? Se debaten los principales temas observados en el discurso o material gráfico (posiciones, visiones, necesidades, problemas sociales, temas descritos: vivienda, empleo, paro, etc.). Puede aparecer temas y subtemas de manera repetitiva. 6. Sobre las relaciones: Se analizan los intereses comunes y opuestos, entre unos colectivos y otros que aparecen en el discurso. ¿sobre quienes hablan y con qué relaciones de cercanía, indiferencia u oposición? 7. Sobre los roles o posiciones: ¿desde qué posición se habla, qué función o rol se atribuye o atribuye a otra gente? Cuando hay más de 2 posiciones (dilemas) se pueden utilizar TETRALEMAS O MULTILEMAS con los que podemos encontrar elementos o posiciones que les acerquen, alternativas fuera de los enfrentamientos, que son los ejes emergentes. Estas técnicas se tratan por separado. 8. Devolución de resultados: Los resultados del análisis son importantes para saber por qué se dijeron unas cosas y no otras, para entender las posiciones en el mapa de partes interesadas para evitar el análisis exclusivo desde el poder y generar aprendizaje sobre los problemas. Se debe representar toda la información sobre un panel en la pared de manera gráfica (temas resultantes del análisis de discurso, problemas, necesidades demandas, priorizaciones y nudos críticos) para que la gente compruebe los resultados de su trabajo, le otorgue valor y se implique en lo que falta por hacer. 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Preparar una ficha para anotar cuestiones sobre el taller (fecha, duración, participantes, observaciones, etc.). <input type="checkbox"/> Preparar algún documento sobre la modalidad de análisis si fuera necesario para entregar a los subgrupos de trabajo para que entiendan el criterio científico del análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mejor iniciar primero el análisis de manera individual, antes de crear subgrupos, para que todas las personas opinen sin verse apagadas sus opiniones.

- Preparar ficha para que cada persona anote sobre cuatro niveles informativos: ¿qué dice la gente? ¿qué temas y asuntos aparecen? ¿sobre quienes hablan y con qué relaciones de cercanía, indiferencia u oposición? ¿desde qué rol se habla, qué se atribuye o atribuye la gente?
- Si no se quiere trabajar con el discurso completo, se pueden seleccionar fragmentos textuales para distribuirlos al grupo de análisis. La transcripción de materiales se puede hacer literalmente completa (por ejemplo, si son entrevistas individuales) o por resumen de contenido si procede de técnicas grupales.
- La información pertenece a quien la elabora, no a quien la analiza, y por cuestiones éticas debe devolverse a las personas participantes y colectivos implicados. Ello requiere en consecuencia tener presente cómo se comunicará.
- Se puede continuar tras el análisis proponiendo acciones en otros talleres posteriores (por ejemplo, diagramas de causa y efecto, planes de acción) a fin de utilizar los resultados para plantear acciones, en caso de que se esté planificando, por ejemplo, proponer mejoras si se trata de evaluaciones, etc.
- Si el discurso procede de entrevistas se pueden organizar y dividir los textos en fragmentos para dárselas antes de analizar dimensiones o temas. Si el discurso procede de técnicas grupales previas, aprovechar para indagar sobre cómo se generan relaciones entre percepciones del mundo de cada grupo y los otros mundos.
- El análisis nos desvela posiciones, intereses, conflictos, significados que son legítimos para los grupos participantes, sus vivencias colectivas, sus representaciones simbólicas sobre un tema. Si la producción discursiva procede de una entrevista, el sujeto es el “yo”, si es un grupo (por ejemplo, grupo de discusión) es el “nosotros o nosotras”, si es un grupo triangular (tres personas y la moderadora) la producción discursiva se centra en el “yo” y “los otros-otras”.

Variantes

- CUALITATIVO - EL ANÁLISIS DE DISCURSO TEÓRICO POR PROCEDIMIENTOS SISTEMÁTICOS
- PARTICIPATIVO - EL ANÁLISIS DE DISCURSO DESDE UN ENFOQUE PARTICIPATIVO Y CON NIVEL SEMÁNTICO. Mediante el análisis secuencial del lenguaje a nivel semántico se analizan temas o significados comunes por un lado y por otro, los discursos no tienen por qué significar exactamente lo que dicen las palabras, sino haber intenciones implícitas, ironías, sarcasmos, complejidades del lenguaje, posturas discrepantes expresadas de diversa manera, etc.

Ejemplos y enlaces

- A través de Encina, J., Ávila, M.A. Castro, J.A. et al. (2015). Participando con y desde la gente. Ed. Ilusionista Soziales Mintegia. Donostia/Sevilla. <https://ilusionismosocial.org/mod/forum/view.php?id=771>, se relaciona el enlace al artículo sobre Análisis desde los discursos de Javier Encina: <file:///C:/Users/David/AppData/Local/Temp/09%20AN%C3%81LISIS%20DESDE%20LOS%20DISCURSOS.%20Javier%20Encina.pdf> y el vídeo: <http://vimeo.com/21605983>.

03. ÁRBOL DE PROBLEMAS Y ÁRBOL DE SOLUCIONES

DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EVALUACIÓN
-------------	----------------------	------------

Descripción

El árbol de problemas se basa en la identificación de los problemas centrales que se han detectado en el ámbito de la p.p. que se va a desarrollar, profundizando en su análisis para determinar sus causas y establecer sus consecuencias o efectos.



Fuente: www.pexels.com, de Marta Wave

Ayuda a debatir y jerarquizar los problemas: Para ello, se emplea como base un esquema en forma de árbol, de tal manera que el problema central es el tronco, sus causas las raíces y sus consecuencias las ramas. En un árbol solamente se escoge un problema central, mientras que causas y efectos serán varios y a varios niveles, es decir, una causa podrá ser a su vez causa de otra y así hasta llegar a las causas últimas del problema que se van a abordar en el plan. Del mismo modo ocurre con las consecuencias. El árbol de objetivos sigue el mismo esquema, pero en este caso el problema central se transforma en el objetivo general que abordará el plan, las causas se transforman en los objetivos específicos y en las medidas a implementar y las consecuencias formarán parte de los objetivos estratégicos. En este caso la construcción del árbol es más sencilla, ya que basta con poner en positivo los elementos del árbol de problemas, trabajado con anterioridad, y comprobar la coherencia del resultado.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para aportar información sobre causas inmediatas y profundas, efectos o síntomas.
- Para analizar detalladamente los problemas a abordar en una p.p. y establecer sus causas (inmediatas y profundas) y efectos o síntomas.
- Para analizar causa-efectos en profundidad y haciendo posible abordar la complejidad inicial que pudieran presentar.
- Para transformar los problemas en “positivo”, en objetivos a abordar mediante el plan o programa que se está diseñando. El árbol de objetivos podrá establecer las líneas estratégicas necesarias, e incluso llegar a definir acciones o medidas a implementar acorde con los objetivos y los fines que se persiguen.

- Para trabajar un diagnóstico y profundizar en el mismo, identificar y analizar los problemas que se consideran centrales en una p.p. y recabar información sobre propuestas o acciones para abordarlos.
- Para aprender de forma compartida y expresar diferentes puntos de vista e intereses.
- Para analizar, valorar y evaluar las causas de éxito o no en la aplicación de una política.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	10-30	Expertas /No Expertas
Cuánto tiempo requiere	Dos jornadas de al menos 4 horas cada una (una por cada árbol)	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas dinamizadora y facilitadora Post-it de colores Tablón, pizarra o rollos de papel para trabajar en murales.	
Ventajas		Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite definir y profundizar en los principales problemas vinculados al diagnóstico, aun cuando puedan resultar complejos, estableciendo orden y jerarquía, estructura la información. <input type="checkbox"/> Identificación y consenso sobre el problema central. <input type="checkbox"/> Debate acerca de la lógica causal que liga el problema central con el resto, distinguiendo entre causas, problemas secundarios y efectos. <input type="checkbox"/> Resulta fácil para poder trabajar tanto los problemas como las propuestas de soluciones posterior y la identificación de mejores estrategias para solucionar los problemas. 		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Debatir para llegar a un consenso sobre la determinación de cuáles son los problemas centrales puede conllevar un tiempo importante o que no se produzca el consenso, por lo que puede resultar conveniente partir de unos problemas determinados e identificados en fases previas. No obstante, se consigue un mayor compromiso y nivel participativo en el proceso si se trabaja la identificación de los problemas centrales con todas las partes implicadas.
Cómo se utiliza		
<p>1. Previamente se explica a las personas asistentes la dinámica con un ejemplo sencillo, dándoles una pequeña lista de los problemas (en tablón o entregando una lista a los y las asistentes). Se les debe aclarar que algunos problemas son consecuencia de otros, es decir, se convierten en causa y deben ordenarlos siguiendo un esquema. Esto solo sirve de ejemplo para la comprensión de la técnica en el caso de que no la hayan realizado nunca.</p>		

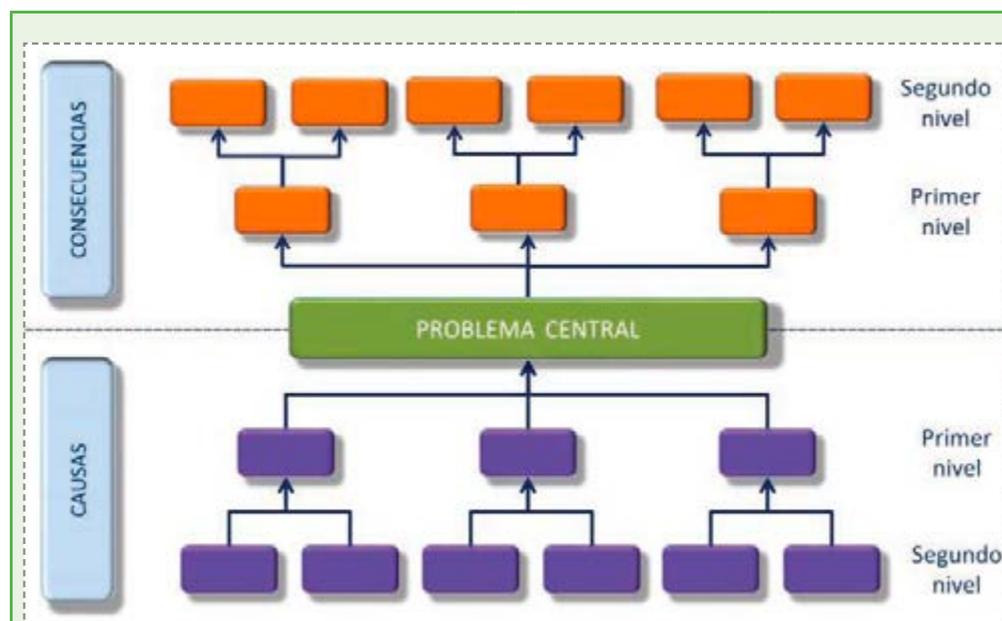
2. A continuación, comienzan a elaborar el árbol de problemas relacionado con el objetivo de la p.p., identificando en primer lugar el problema central a analizar. Para ello, se trabajará con las personas asistentes, se suele utilizar una técnica previa para identificar los temas o problemas de manera consensuada y contrastada, con distintas dinámicas. Proponemos dos fórmulas posibles entre otras:

- Mediante la técnica de lluvia de ideas: se formularán participativamente durante un tiempo limitado los problemas que se consideren, en voz alta o anotándolos en *post-it* y colocándolos en lugar visible.
- Se pedirá a cada asistente que anote 3 problemas que considere fundamentales en relación con el tema de trabajo en un *post-it* o cartulina (una tarjeta por cada uno) y se colocarán en lugar visible.
- A continuación, hay que debatir (con todas las personas o en subgrupos) sobre las posibles relaciones entre los problemas expuestos, ordenándolos, despejando cuáles son los problemas centrales y cuales derivados o consecuencias, que puedan tomarse como causas o consecuencias, o aquellos que pueden descartarse del análisis. Si se trabaja en subgrupos se exponen y analizan las coincidencias o discordancias llegando a un consenso debatiendo. Una vez jerarquizados los problemas se pide una reflexión por si hay que realizar alguna modificación.

3. De la lista de problemas se les pide identificar el más importante, sus causas y consecuencias directas. Esta parte de la técnica es fundamental, ya que es la base del tronco del árbol, por lo que debe lograrse un consenso.

4. Identificación causas y efectos. Una vez consensuados el problema/s central/es, en base al análisis anterior, se colocarán las posibles causas o efectos que hayan surgido de ese primer análisis y puesta en común. A continuación, se pedirá que cada participante que sobre el problema central se anoten en un *post-it* o cartulina dos causas y dos efectos o consecuencias del problema (una tarjeta por cada uno).

5. Cada participante irá pegando sus causas debajo (raíces) de la tarjeta donde estaba anotado el problema y los efectos encima (ramas y hojas). Cuando haya coincidencia o relación se irán agrupando y si se identifican relaciones de dependencia se establecerán distintos grados o jerarquías. A modo de esquema la colocación daría una figura como esta:



Fuente: (Feria,2017, p. 141)

- Para el análisis causal se recomienda recurrir a preguntas sencillas del tipo: ¿Qué provoca que el problema X ocurra?, ¿Cuál es la causa de que...?, ¿Qué implicaciones tiene el problema?, ¿Por qué se da la situación...?, ¿Qué consecuencias tiene...?, ¿Está afectando en igual medida a mujeres y hombres?, ¿Cuál es la razón o motivo de esa desigualdad?, ¿Por qué se da esa situación en las mujeres?, ¿Por qué se da esa situación en los hombres?, etc.
- Es conveniente limitar el análisis a un número de niveles adecuado (dos o tres niveles), pues se puede llegar a definir muchos niveles, llegando hasta el punto de que el último nivel, sea el problema central de una programación más específica.
- Reflexión y debate sobre el árbol obtenido. Pasamos a acordar la existencia de consenso general sobre el árbol que se ha conformado y a analizar su coherencia. Una vez que se ha terminado de elaborar el árbol, conviene volver sobre el mismo, para recorrer los caminos completos desde las causas del nivel más bajo hasta las consecuencias del nivel más alto, comprobando si se mantiene la lógica de la relación causal a lo largo de todo el camino. Si se encuentran incoherencias, se tendría que resolver, identificando qué elementos no encajan, por qué no, y replanteando el diseño del árbol en los aspectos que sea necesario.

9. El árbol de objetivos y soluciones. Realizar el árbol de objetivos supone transformar los componentes del árbol de problemas en objetivos y medidas. Aunque es una labor más sencilla que la construcción del árbol de problemas, hay que tener en cuenta que no es un mera “transcripción en positivo” del mismo. Aunque muchos de ellos podrán transponerse directamente, debemos esforzarnos en formular los objetivos a partir de ellos y no simplemente en transcribirlos, ya que podrán darse casos en los que dos problemas se cubran con un solo objetivo o haya problemas que no se cubran específicamente por no tener solución o ser externos.

Para realizar la identificación y análisis de objetivos se parte del árbol de problemas, **convirtiendo estos problemas centrales en objetivos generales y teniendo en cuenta que debemos llegar, al menos, a los mismos niveles y ramificaciones del árbol de problemas trabajado.**

10. Una vez establecido el objetivo general se comienza con el análisis de los logros que debemos conseguir para alcanzarlo, formulados en forma de objetivos específicos y medidas.

11. Los objetivos específicos se identifican a partir de los primeros niveles de las causas del problema y permiten acotar o dividir el objetivo general en objetivos más concretos cuya consecución colabora a alcanzar el objetivo general. Las medidas del plan se identifican a partir de las últimas causas detectadas en el árbol de problemas y deben concretarse mucho más que los objetivos específicos, ya que serán las actuaciones que se aborden mediante programas concretos de actuación dentro del plan estratégico.

12. Igualmente se determinarán los objetivos estratégicos del plan, es decir aquellos que se persiguen como fin último de su puesta en marcha. Dado que las consecuencias del problema serán diversas y estarán relacionadas en varios niveles, obtendremos diferentes Objetivos Estratégicos a diferentes niveles.

10. Para el análisis causal se recomienda recurrir a preguntas sencillas del tipo: ¿Qué necesitamos para alcanzar...? ¿Cómo se soluciona...? ¿Cómo se corrige...? ¿A qué colabora...? ¿Qué colabora a...? ¿Es necesario proponer algún objetivo diferenciado para mujeres/hombres? ¿Cómo se corrige la desigualdad? ¿Qué se necesita para asegurar que la p.p. va a beneficiar a varones y mujeres en la misma medida? ¿Qué acción positiva favorecería la posición de las mujeres? Etc.

11. Reflexión y debate sobre el árbol obtenido. Al igual que en el caso del árbol de problemas, una vez terminado, volveremos sobre él para recorrer los caminos completos desde las medidas del nivel más bajo hasta los objetivos estratégicos del nivel más alto, comprobando si se mantiene la relación causal que nos lleva desde la puesta en marcha de las primeras hasta la consecución de los últimos. Si no fuera así será necesario volver a plantear aquellos elementos que no encajen.

12. Es muy importante en este proceso ir de la mano del árbol de problemas ya que también debe ser coherente con él. En esta fase podemos encontrarnos con causas que o no tienen solución o no son abordables por el plan por exceder su propósito inicial o no ser de su competencia. Estas causas que no se pueden traducir en objetivos o medidas abordables por el plan, y que podríamos decir que son “externos” al plan, deberán tenerse en cuenta para la formulación de hipótesis o condicionantes que pueden afectar a su implementación. Asimismo, también en esta fase nos podemos encontrar con que falta algún elemento que no responde exactamente a una causa determinada pero que ayuda a la consecución de los objetivos. Estos objetivos o medidas sin una causa específica podrán recogerse como objetivos o medidas suplementarias en el árbol de objetivos y, si son abordables por el Plan incluirlos en el mismo, o, si no lo son, tenerlos en cuenta como condicionantes para el mismo.

13. Se debe guardar el árbol de problemas y el de soluciones, en caso de haberlo realizado en tablón o pizarra se puede fotografiar.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tener un ejemplo corto para el inicio de la técnica. <input type="checkbox"/> Se realiza tras haber debatido y consensado el problema o los problemas centrales de manera participativa, con lo cual se dedicará tiempo a su ordenación, y consenso del problema principal. <input type="checkbox"/> Considerar el grupo con el que queremos trabajar, puesto que hay que tener en cuenta si serán grupos homogéneos con lo que obtendría la visión de un determinado sector que nos interese y puede sumarse al de otros sectores o bien, hacerlo heterogéneo donde la diversidad de objetivos y situaciones significativas a analizar será mayor. <input type="checkbox"/> Considerar que los objetivos que se establezcan puedan cumplir las reglas SMART, aunque se primará el consenso del grupo para facilitar el desarrollo de la dinámica. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requiere persona dinamizadora de la técnica que modere el debate. <input type="checkbox"/> Debatir para llegar a un consenso sobre la determinación de cuáles son los problemas centrales puede conllevar un tiempo importante o que no se produzca el consenso, por lo que la persona dinamizadora deberá priorizar aquellos sobre los que exista mayor acuerdo. <input type="checkbox"/> Algunos de los problemas podrían ser descartados al profundizar en el análisis si se considera que no son consistentes con el análisis de causa-efecto.

Variantes

- En el diagnóstico, tras haber identificado los problemas o temas a solucionar, se usa para establecer y ordenar nexos entre problemas, efectos y causas de manera que se visualicen gráficamente.
- Durante la evaluación sirve para supervisar los problemas y su seguimiento.
- Se pueden hacer pequeños grupos en los que se trabajen distintos problemas centrales, o trabajar el mismo problema central por, al menos, dos subgrupos pequeños y contrastar posteriormente las aportaciones en plenario.
- Puede también tratarse quiénes serían los responsables o agentes necesarios para cada cuestión surgida en los elementos del árbol.

Ejemplos y enlaces

□ <https://vimeo.com/160725152>

□ https://www.youtube.com/watch?v=IGR_OX9itac

Manuales de EPP del Instituto Andaluz de Administración Pública: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/documentacion.epp>

04. AUDIENCIA PÚBLICA PARTICIPATIVA

AGENDA

DIAGNÓSTICO

EVALUACIÓN

Descripción

Técnica utilizada para que las diferentes partes involucradas en una política aporten opiniones y sirvan como canal participativo en la toma de decisiones políticas. Es útil para evaluar, dialogar y proponer temas de interés, tanto por parte de las distintas organizaciones o instituciones públicas como por parte de la ciudadanía. Se realiza en un plenario, organizado por mesas temáticas a las cuales se inscriben las personas y colectivos interesados, que deben haber sido convocados previamente de manera planificada.



No debe confundirse esta técnica participativa con el trámite de audiencia e información pública de los planes, estrategias y otras actuaciones relevantes de las administraciones, que consiste en un procedimiento legal e institucionalizado que se lleva a cabo antes de la ejecución de la p.p., cuando está en proyecto.

La audiencia pública participativa tiene el objetivo de abrir el diálogo entre administración y ciudadanía para evaluar temas de manera participativa o retroalimentar la p.p. a través de las propuestas ciudadanas.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para que las instituciones se alimenten de propuestas ciudadanas a incluir en la agenda política.
- Para que las personas puedan hacer propuestas de manera dialogada con la autoridad o institución, teniendo la oportunidad de expresar opiniones, preguntas, comentarios.
- Para dialogar ciertos temas antes del diagnóstico, o para indagar mejor en causas y efectos y mejorar la planificación.
- Para evaluar cómo avanzan los planes ya diseñados en la fase de ejecución.
- Para evaluar la p.p. desde fuera y retroalimentar la visión gubernamental de la evaluación interna.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	50-100	Cualquiera de los roles propios de un mapeo de agentes y por supuesto rol moderador (uno por subgrupo formado) /roles gestores y otros de la administración convocante
Cuánto tiempo requiere	Preparación (8 horas mínimo)- Convocatoria (plazo 30 días)- desarrollo (mínimo 8 horas o más jornadas si se requiere)	
Qué materiales o recursos necesitamos	Plan de comunicación y contactos: formatos para contactar, informar, publicar.	
Ventajas	Desventajas	
•	•	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El día de la audiencia se registra la asistencia: participantes, organización y datos de contacto. 2. Puede intervenir personal del grupo gestor de la p.p. para presentar la necesidad o finalidad, presentar los aspectos que considere necesario durante unos 15 minutos máximo si es oral, y ampliar en función de otros materiales visuales si fuera necesario. 3. Alguien del equipo de facilitación explica el orden del día y cómo se desarrollará la audiencia, cuántos grupos por tema hay, tiempos de diálogo, cómo se realizarán las intervenciones de las personas y las moderaciones, entre otras necesarias (otros 15 minutos máximo). 4. Se inscriben las personas a cada grupo libremente en paneles colocados en la pared, o bien a través de mesas de equipos facilitadores que van completando los grupos para repartir el aforo. 5. Se pueden realizar un descanso antes de los talleres. 6. Comienza el diálogo en talleres grupales de 10-30 personas y la dinámica de trabajo consiste en identificar ideas para llegar a un consenso, que pueden exponer en cartulinas, por escrito, etc. Cada grupo cuenta con una persona moderadora (del equipo facilitador). Se puede proponer una hora de diálogo y se anotan las conclusiones de dichos grupos. 		

<ol style="list-style-type: none"> 7. Se presentan propuestas por cada grupo (colocados semicircularmente) al resto de grupos o audiencia en un tiempo de 10 minutos máximo. 8. Las instituciones deben escuchar activamente e incluso intercambiar puntos de vista, feedback, recoger temas prioritarios, plantear mejoras y compromisos. 9. Se deja un tiempo para evaluar la técnica por las personas asistentes. 10. Cierre con conclusiones de la evaluación, se realiza un acta o memoria. 11. Compromiso de la administración de informar e incorporar los resultados en los planes de mejora, bien antes, durante o después de la fase de evaluación en la cual se realice la audiencia. 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere de un equipo facilitador o gestor que haga lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - a) Planificar la primera reunión para pactar los temas a tratar. Cuidar la forma de elaborar los temas a debate. - b) Tener un plan de comunicación que aborde varios aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - Cómo convocar a las personas por diversos medios. Cuánta y qué información enviará sobre los temas a tratar, las fechas previstas y comunicar con suficiente antelación, así como el sistema para pedir confirmación de asistencia. - Tener previsto cómo o dónde se publican las propuestas (webs, medios de comunicación) - Publicar cuáles serán las mesas o foros para que elijan las personas participantes en caso de no ser secuenciales y realizarse varios al mismo tiempo. Concretar muy bien cuál es la consulta, temas, preguntas o cuestiones. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La prioridad es el diálogo siempre y en cualquier fase: <ul style="list-style-type: none"> - Se trata de dialogar en grupo, quienes más deben hablar son las personas no las instituciones, que deben sobre todo escuchar activamente e intercambiar puntos de vista con los grupos participantes sobre el tema político propuesto, aceptando el compromiso de implicarse en las propuestas. - El rol de moderación debe impedir salirse de los temas no relacionados, que no se acapare el discurso, repartir el tiempo, propiciar que hablen todas las personas. Debe tomar notas para las conclusiones y consensuarlas al finalizar el diálogo. <input type="checkbox"/> Necesita lista de asistencia, así como el espacio para las mesas temáticas y dimensión de los grupos. Los temas que elijan las personas participantes en caso de no ser secuenciales y realizarse varios al mismo tiempo deben estar organizados y la persona facilitadora debe concretar muy bien cuál es la consulta, temas, preguntas o cuestiones.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Tener un <i>planning</i>: Tener preparada la fecha, lugar de la audiencia, número de personas a convocar. Evitar sesgos de convocar sólo a participantes y agentes públicos o de organizaciones formales. - Publicar un registro final de participantes que asistirán con la confirmación. - Valorar si hay que adaptar el espacio o buscar otro adaptado. | <ul style="list-style-type: none"> □ La evaluación de la audiencia requiere de un instrumento prediseñado, además del habitual que se ofrezca a las personas para valorar la dinámica. |
|---|--|

Variantes

- REALIZACIÓN EN MODO VIRTUAL, utilizando herramientas de reuniones telemáticas para tratar los temas.

Ejemplos y enlaces

- Video resumen de la técnica
<https://www.youtube.com/watch?v=G-24cQvOT4M>
- Ejemplo virtual: <https://www.youtube.com/watch?v=8luQ2skSFVc>
<https://www.youtube.com/watch?v=t-gXJ-dR3fE>

05. BARÓMETRO O MUESTRA DE POSICIONAMIENTOS



Descripción

Esta herramienta permite conocer los posicionamientos o puntos de partida de cada componente de un grupo ante una misma cuestión planteada. Con el barómetro podemos obtener un esquema de quién es quién, cómo se sitúan o que papel van a desempeñar en un determinado asunto, conocer en un primer momento los argumentos y reflexiones diversos que puede suscitar en torno a un tema y los roles que se vienen desempeñando. Su nombre se utiliza metafóricamente, porque sirve de indicador del estado de una situación o proceso.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para ofrecer información, desde un primer momento, de cómo los distintos agentes convocados para una determinada cuestión o asunto se posicionan en relación con la misma y conocer sus argumentos al respecto.
- Para completar un mapa de relaciones o un mapa de partes interesadas, al identificar los distintos posicionamientos de las y las personas participantes, afinidad, oposición, indiferencia o diversidad.
- Para identificar a las distintas partes implicadas que habrá que considerar y la manera en que se puede proponer su implicación en función del posicionamiento que se revele de la dinámica.
- Para poner cuestiones en común durante las fases iniciales de los procesos o acercar grupos con posturas e intereses muy distintos, ofreciendo la posibilidad de escucharse.
- Para profundizar en el diagnóstico, así como en fases posteriores de la elaboración de un plan; como en la propuesta de medidas y su priorización, dándonos información sobre las posibilidades de implementación y éxito de las medidas y actuaciones que se recojan en función del posicionamiento de los diferentes agentes.
- Para evaluar, pudiendo adaptarse según las cuestiones planteadas para conocer la percepción de éxito o impacto por los distintos grupos o agentes.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	6-20	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	1-3 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona dinamizadora, personas facilitadoras (se aconsejan 2) Tiza o cinta para dividir en dos zonas el espacio o sala	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Resulta muy dinámica y lúdica <input type="checkbox"/> Invita a la participación, ya que se percibe que se desarrolla en un formato menos formal 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Puede haber personas que no quieran mostrar sus posicionamientos en público, o especialmente los argumentos que los fundamentan o bien, que tengan dificultad para expresarse en público. 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Determinar previamente el asunto a tratar y las afirmaciones o cuestiones asociadas que van a plantearse en la sesión. Por ejemplo, si queremos profundizar en el diagnóstico podrían plantearse posicionarse ante los primeros elementos identificados provisionalmente en un diagnóstico preliminar: cuáles son los elementos significativos de la situación de partida, cuáles son los principales y prioritarios problemas necesidades y retos etc.</p> <p>2. Selección de participantes. En esta herramienta resulta importante fijar el criterio de selección en función de los temas a tratar y el objetivo que se pretenda con la participación. En este sentido se debe estudiar previamente, dado que el número máximo que se considera apropiado es de 20, quién va a conformar la muestra para tener diversidad de posicionamiento; agentes, instituciones, ciudadanías, asociaciones, profesionales etc. En función de ello, se establecerán criterios para su selección de forma que se garantice la representatividad y relevancia de la muestra. Una opción es trabajar previamente el mapa de partes interesadas con las entrevistas a informantes clave que nos permitirán identificar a agentes relevantes. Otra fórmula es acudir al GP que podrá darnos contactos reconocidos en el ámbito que se trabaja.</p> <p>3. Preparación espacio. El espacio en el que se va a desarrollar la dinámica se dividirá con una línea de tiza o cinta carrocera en dos grandes zonas. Esta línea central indica la postura intermedia y a cada lado se situarán las posturas divergentes de acuerdo o desacuerdo, en función del grado de conformidad o no que se tenga con la afirmación que el dinamizador plantee.</p>		

a. Esquema:

b.

Fuente: elaboración propia a partir de Bustos, R.; García, J. y Chueca, D. (2018)

4. Enunciado y posicionamientos. Las personas participantes inician la dinámica de pie y agrupados. La persona que dinamiza realiza un primer enunciado y las personas asistentes se posicionarán a los lados de la línea marcada en relación con el acuerdo o no con la misma: desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. Registrados los posicionamientos por quien facilita la dinámica, las personas participantes expondrán los argumentos y razones por las que han elegido su posición. Cualquiera de las personas participantes posicionados, con la ayuda de la persona dinamizadora, podría intervenir si se considera aludido o cree que puede aportar información o aclaración en relación con las exposiciones que se hagan. Esta argumentación, o el debate que se genere, permitirá la recolocación de las personas participantes de acuerdo a la nueva información aportada. Resulta especialmente interesante que quienes se hayan posicionado más lejos de la línea central expongan sus argumentos. Una de las personas facilitadoras actuará como anotador, tomando registro de las distintas exposiciones y de los cambios en el “escenario”, ya que todo ello contribuirá al análisis de posicionamientos y relaciones entre participantes.

5. Cierre de ciclo. Una vez que se repitan argumentaciones o que éstas no generen nuevos movimientos, y se han expresado todas las posiciones se dará por cerrado el barómetro para ese enunciado inicial. Concluido un enunciado, se iniciará de un nuevo ciclo de posicionamiento para un nuevo enunciado expuesto por la persona dinamizadora. El tiempo a dedicar a cada enunciado debería rondar los 20 minutos. Hay que considerar que se está de pie, por lo que no debería prolongarse cada sesión continua más de unos 50-60 minutos, pudiendo alargarse el tiempo total de la dinámica si se van incluyendo descansos intermedios entre cada sesión continua.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Es muy importante considerar el espacio adecuado donde se va a desarrollar. Teniendo en cuenta el número de asistentes, espacio suficiente libre para moverse y la calidad de la comunicación, ya que incluso las personas más alejadas deben ser adecuadamente escuchadas. ☐ En función del número de enunciados que se quieran tratar habrá que establecer el tiempo total de duración, teniendo en cuenta los descansos en el caso de que se vaya a alargar hasta unas 3 horas. ☐ Preparar adecuadamente los enunciados a trabajar, formulación correcta y alternativas de enunciados, por si en el desarrollo se considera descartar alguno. Deben ser enunciados susceptibles de generar discrepancia entre participantes, o al menos, que genere duda. ☐ Considerar en la selección de participantes el interés que puede tener para la dinámica la diversidad de sectores o intereses, pudiendo mostrarse y escucharse los diferentes puntos de vista. 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Resulta conveniente que las personas participantes tengan una tarjeta identificativa visible para facilitar el registro de los diferentes puntos de vista en cada caso. ☐ Quien dinamice la técnica debe ordenar de forma ágil el turno de intervenciones y su duración.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Puede trabajarse esta herramienta apoyada en el mapa de partes interesadas y elaborar una matriz donde se identifiquen los distintos agentes (1ª columna) y sus posicionamientos (campos de la matriz) ante los enunciados expuestos (1ª fila de la matriz). 	
Ejemplos y enlaces	
<p>Bustos, R.; García, J. y Chueca, D. (2018). Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo. Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales. Gobierno de Navarra en https://n9.cl/b41vt.</p>	

06. CÍRCULO DE SOLUCIONES



Descripción

Los círculos de soluciones son una herramienta de participación caracterizada por una estructura organizacional de liderazgo rotativo donde las personas participantes se sitúan voluntariamente alrededor de un "Centro" (una meta u objetivo común) y comparten responsabilidades en la consecución del mismo. Los integrantes de un círculo de soluciones no lideran unos sobre otros, sino que cada uno de ellos es líder del área, sector o grupo al que representan. El objetivo de esta técnica es generar un consenso en torno a un tema creando entre sus integrantes la impresión de pertenencia a una comunidad y de confianza en un objetivo común. Resulta una buena técnica a la hora de buscar soluciones, proponer medidas, planificar acciones y establecer alianzas para su implementación e implicación.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para trabajar conjuntamente desde distintas áreas o sectores sobre un tema o bien
- Para conseguir un objetivo o alcanzar una meta.
- Para crear conciencia en cuanto a la responsabilidad en la consecución de lo que se propone, fomentando el sentido de pertenencia, equipo o comunidad y el compromiso, todo ello con un enfoque productivo y de mejora.
- Para realizar un ejercicio de cocreación, corresponsabilidad y empoderamiento hacia quienes intervienen.
- Para evaluar las actuaciones o implementación de una política y su impacto.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	6-10	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	1 hora	
Qué materiales o recursos necesitamos	<p>Persona dinamizadora, otra facilitadora y anotadora.</p> <p>Sala de reunión- trabajo, donde se facilite la disposición en círculo.</p> <p>Bolígrafos, papelógrafos, adhesivos, papel, etcétera o incluso estar directamente cubiertas de manteles en los que se puede escribir.</p>	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Responsabilidad compartida. No existen jerarquías entre participantes. <input type="checkbox"/> Mejora de la comunicación. Se escucha sin juzgar y es posible acordar pautas para pedir silencio o reenfocar la discusión. <input type="checkbox"/> Los acuerdos alcanzados son adaptables. <input type="checkbox"/> Favorece la confianza en un objetivo común 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es necesario que todas las personas participantes interioricen y compartan la filosofía y metodología de los círculos de soluciones. <input type="checkbox"/> Riesgo de mala coordinación. Se requiere un alto grado de organización para conseguir resultados. <input type="checkbox"/> Necesidad de formación previa y de voluntad de aceptar la metodología. 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el centro u objetivo común a tratar en el círculo. Puede ser un determinado problema que debe resolverse, un tema más general, el funcionamiento de un servicio público o cualquier otro asunto. 2. Selección de participantes. Entre 6 y 10, para asegurar un buen funcionamiento de la herramienta. las personas participantes han de estar preparadas para aportar ideas, no únicamente identificar problemas. 3. Organización de los recursos necesarios. Se requiere un lugar adecuado para la celebración de la reunión con espacio suficiente para que las personas que participan se sienten y estén dispuestas en forma de un círculo amplio en el que todas puedan verse. También prever el tiempo necesario para seleccionar participantes y, considerar, posibilidad de servicio de catering. 4. Organización temporal. El círculo de soluciones es una técnica de tiempo limitado: la duración total de la sesión no debe exceder de una hora. Es recomendable la utilización de un cronómetro para controlar los tiempos. 5. Dinámica de la sesión. Una reunión de círculo de soluciones debe seguir el siguiente orden de acciones (el tiempo de todas ellas debe estar acotado y si es posible cronometrado): 		

<ol style="list-style-type: none"> a. La persona dinamizadora da comienzo a la sesión dando la bienvenida a las personas participantes y presentando a facilitador/a y anotador. La presentación individual de cada participante es voluntaria y en caso de hacerse deben ser muy breves. b. Quien presenta la dinámica introduce el tema con una breve presentación (no debe exceder de 10 minutos) para poner en situación a las personas participantes y asegurar que entienden la cuestión abordada. c. Los y las participantes pasan a tener el turno de palabra durante un período similar al que ha tenido quien presenta (no más de 10 minutos para que todos intervengan). Quien tenga el rol facilitador debe evitar que quien participa no monopolice la conversación. Las aportaciones de cada participante deben hacerse en forma de soluciones creativas al problema planteado y no como obstáculos a su solución. La persona dinamizadora solo escucha y quien anote recoge las ideas que vayan surgiendo. d. Diálogo entre quienes dinamizan y quienes participan: donde se exploran otras posibilidades de resolución del problema y se aclaran las dudas que hayan podido surgir. e. Se decide cuáles de las ideas pueden ser adoptadas. Es importante que quien dinamiza identifique al menos una de ellas para que se ponga en práctica en las 24-48 horas siguientes a la reunión. Es frecuente que entre las personas participantes sea elegida alguna para que se ponga en contacto con quien haya dinamizado la técnica para ver los resultados en los días siguientes a la reunión. f. Los últimos minutos de la sesión se dedican a la reflexión y evaluación sobre el ejercicio. Todas las personas participantes deben ser preguntadas sobre sus impresiones. <p>6. Elaboración de informe final de la sesión a partir de las notas tomadas por quien haya tenido el rol anotador.</p>	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificación del asunto a tratar y comunicación de este a los y las participantes con la suficiente antelación. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollo de la actividad: el nº de participantes no debe ser excesivamente elevado (6-10). La duración de la discusión es determinada por quienes participan con el rol "intención".

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> □ Selección de participantes en la discusión, teniendo en cuenta que esta metodología persigue la adopción de distintos roles: “intención” (selecciona participantes y determina la duración de la discusión), “bienvenida” (da comienzo a la discusión), establecimiento del centro u objetivo (determina y persigue la creación del consenso) y “rol guardián o guardiana” (vela por el cumplimiento y mantenimiento de la metodología del círculo de soluciones) □ Dado lo específico de esta herramienta, es necesario ser cauteloso en la selección y observar si las personas participantes están dispuestas a interiorizar la metodología de esta. Es importante que se centren en aportar soluciones y no sólo identificar problemas. | <ul style="list-style-type: none"> □ Votación: el apoyo de esta otra herramienta persigue que las personas participantes, tras una discusión respetuosa y de escucha profunda, lleguen de común acuerdo a una serie de conclusiones sobre el tema. □ Moderación de la actividad: se lleva a cabo conjuntamente por los roles “guardián o guardiana” y “establecimiento del centro”. □ Conclusión de la actividad: se produce con la adopción del acuerdo perseguido en la discusión |
|--|--|

Variantes

- La dinámica descrita puede ser abierta y dirigida por las propias personas participantes, de forma que se autoseleccionen (teniendo en cuenta el número óptimo aconsejado) y que ellas mismas la dirijan. Es posible, incluso, plantear que sean las propias personas participantes quienes seleccionen el tema que quieren abordar a través de esta técnica.

07. COHERENCIÓMETRO



Descripción

El coherenciómetro es una técnica cualitativa sencilla para valorar el grado de coherencia de las medidas o acciones que están previstas o se han implantado en un plan o programa, en relación con los objetivos definidos. Este instrumento permite reflexionar, debatir y objetivar los criterios de selección de las actuaciones más acordes a los objetivos principales, corregirlas o matizarlas en base a una ponderación de su coherencia.



La ponderación se visualiza en una tabla de doble entrada donde se confrontan los objetivos con las actividades o medidas.

Esta técnica puede realizarse tanto de forma presencial como a distancia y permite su uso para niveles de participación consultiva y codecisoria.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para apoyar la reflexión, debate, deliberación y consenso respecto a la coherencia de distintas acciones de un plan en relación con sus objetivos principales.
- Para explicitar y objetivar las razones por las que se considera que las medidas propuestas o desarrolladas en un plan son más o menos coherentes con los objetivos fundamentales del mismo.
- Para comparar el grado de coherencia de unas y otras medidas, mediante una sistemática de ponderación relativa de las mismas.
- Para elegir las acciones o medidas más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos previstos en el plan.
- Para evaluar y revisar las actuaciones que se van llevando a cabo durante la ejecución del plan, valorando su coherencia con el propósito general y objetivos del mismo.
- Para señalar las características deseables de las acciones, a fin de que mantengan coherencia con los principios y objetivos de la administración responsable y de la p.p. concreta.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Grupos pequeños (no más de 15 personas)	Expertas y no Expertas
Cuánto tiempo requiere	1-2 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Sala de reunión. Ordenador y equipo de proyección o, en su defecto, Papelógrafo o pizarra. Rotuladores y fichas.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilidad de ejecución y tiempo reducido. <input type="checkbox"/> Facilita la deliberación y acuerdo sobre las acciones de un plan en base al intercambio de argumentos razonados. <input type="checkbox"/> Ayuda a la toma de decisiones colectivas entre distintas alternativas de acción, conociendo todo el grupo los argumentos de cada uno de sus miembros <input type="checkbox"/> Facilita la consecución de consensos respecto a la puesta en marcha de las medidas y acciones propuestas en un plan. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Solo considera una dimensión de priorización o de evaluación de las actuaciones (coherencia). Por lo tanto, permite descartar las que resulten incoherentes o identificar mejoras en su implementación para aumentar el grado de coherencia. <input type="checkbox"/> Los resultados de la técnica nunca pueden usarse como criterio exclusivo para seleccionar las acciones que finalmente incluirá el plan. 	
Cómo se utiliza		
<p>Habitualmente la herramienta del coherenciómetro se utiliza como una técnica más de las aplicadas por uno o varios de los grupos de participación establecidos para la planificación o evaluación de la p.p. que se esté tratando, a fin de aportar información complementaria a la que aportan otras técnicas y ayudar a la priorización y toma de decisiones respecto a las acciones que incluye dicha política.</p> <p>Por lo tanto, se trabaja con grupos ya constituidos con los criterios de mapeo y selección de personas participantes que se describen en la parte 2 de esta guía. Interesa que participen en el análisis de coherencia no solo los equipos de coordinación y técnicos sino, de forma muy especial, los grupos de participación (GP y/o comisiones de seguimiento). La técnica se aplica en los siguientes pasos:</p> <p>1. Determinación de los elementos objeto de análisis. De forma colaborativa deben definirse los dos componentes de la p.p. cuya coherencia se va a contrastar:</p>		

<p><input type="checkbox"/> OBJETIVOS o PRINCIPIOS GENERALES. No resulta práctico un análisis de coherencia referido a una extensa relación de objetivos del plan. La exhaustividad en esta técnica no es aconsejable. Por ello, el grupo de participantes debe seleccionar los objetivos o ideas fuerza más importantes. Deben estar expresamente recogidos en el documento del plan (o su borrador, en caso de que aún esté en fase de elaboración). Pueden elegirse a partir del propósito, principios generales, objetivos estratégicos u objetivos generales establecidos en el plan. No más de cinco o seis.</p> <p><input type="checkbox"/> ACCIONES o MEDIDAS. Si se trata de un plan en elaboración, se relacionarán las diferentes acciones que se han propuesto. Si estamos procediendo a la evaluación de un plan durante su desarrollo o tras su finalización, se relacionarán todas las acciones incluidas en el plan. Si el número de acciones o medidas es muy amplio, pueden analizarse por bloques, conforme la propia estructura del plan.</p> <p>Los elementos así seleccionados se trasladan a una tabla en cuyas columnas figuren los diferentes objetivos o principios generales y en las filas las distintas acciones planteadas.</p> <p>2. Valoración individual del grado de coherencia. Durante un primer tiempo de la sesión grupal, cada miembro del grupo reflexiona individualmente y puntúa la coherencia de cada acción en relación con los objetivos, anotando sus observaciones. El grado de coherencia se pondera habitualmente mediante puntos positivos o negativos. Los puntos positivos (1 a 3) indican que la acción se considera coherente en mayor o menor medida con el objetivo. Los puntos negativos (1 a 3) expresan un creciente grado de contradicción entre la acción y el objetivo del plan. Si no se encuentra relación entre la acción y el objetivo se puntúa 0.</p> <p>3. Puesta en común, deliberación y consenso. Tras el tiempo de reflexión y puntuación individual, se procede a la puesta en común, de forma ordenada, analizando una por una todas las celdas de la tabla. Para cada celda (coherencia de una acción en relación con un objetivo) se expondrán las puntuaciones otorgadas por cada miembro del grupo y se abrirá un periodo limitado de debate para que puedan explicarse las puntuaciones, especialmente las muy divergentes, y tratar de llegar a un consenso. Si no se alcanza, se asignará la puntuación media. También se anotarán en la celda las observaciones o consideraciones que hayan planteado las personas participantes para tener en cuenta a fin de asegurar o mejorar la coherencia de esa acción con el objetivo planteado en el plan.</p> <p>A modo de ejemplo, representamos a continuación los resultados del coherenciómetro de un ficticio plan de integración social de personas inmigrantes.</p>
--

PLAN INTEGRACIÓN SOCIAL INMIGRANTES	Fomentar el respeto y la tolerancia a la diversidad étnica y cultural	Disminuir la tasa de pobreza en el colectivo de inmigrantes	Disminuir la tasa de desempleo de personas inmigrantes	Facilitar el acceso a vivienda digna a inmigrantes
Subvenciones asociaciones ayuda inmigrantes	++	+	0	0	
Incentivos económicos contratación inmigrantes	++ <i>¿Condiciones laborales?</i>	++	+++ <i>¿Medidas para inventivar empleo femenino?</i>	++	
Instalación de fuentes en asentamientos de chabolas	0	0	0	---	
Cuota de representación de inmigrantes en órganos de participación	+++ <i>¿Procedimientos elección?</i> <i>¿Representación igualitaria?</i>	0	0	0	

4. Cierre e Informe final. En un enfoque de participación codecisoria, lo ideal es que la sesión de trabajo concluya con un acuerdo vinculante respecto a la exclusión de acciones incoherentes con los objetivos y propuesta respecto al resto de acciones para incluir esta dimensión en la futura priorización de las mismas, junto con otras dimensiones que habrá que tener en cuenta. En el caso de una evaluación intermedia, propuesta de medidas correctoras para mejorar la coherencia de las acciones implementadas o previstas en el plan.

En todo caso, el equipo responsable deberá realizar un informe de los resultados, recogiendo las puntuaciones obtenidas en el análisis de coherencia de cada acción respecto a cada objetivo, explicando las discrepancias más relevantes que se hayan detectado. Además de los equipos coordinadores y promotores de la p.p., los miembros de los grupos participantes deberán recibir esta información.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Información previa de las personas participantes. No es necesario que los miembros de los grupos de participación sean personas expertas. Es importante contar con representación de los distintos sectores de población relacionados con la p.p. analizada y los distintos intereses en juego, teniendo en cuenta la perspectiva de género y diversidad, según se describe en las técnicas de mapeo de partes interesadas. <input type="checkbox"/> Se supone que los grupos a los que se aplica la técnica del coherenciómetro ya vienen participando en la planificación y/o evaluación de la p.p. en cuestión y, por lo tanto, disponen de información suficiente sobre el contenido de las medidas cuya coherencia analizan. En caso contrario, será preciso facilitarles previamente un documento que describa brevemente dichas medidas, para que puedan valorarlas con suficiente conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si el grupo de participación es muy extenso, conviene dividirlo en subgrupos de trabajo, que pueden dedicarse a analizar el conjunto de acciones y después agregar los resultados tras un tiempo de sesión plenaria y debate colectivo. Otra opción es que cada subgrupo trabaje sobre un bloque de acciones. <input type="checkbox"/> En esta técnica es muy importante el papel del equipo dinamizador para que se consiga el resultado esperado, alcanzando consenso siempre que sea posible en la valoración de coherencia de cada acción. Debe evitarse prolongar innecesariamente los debates cuando exista disenso y optar por asignar la puntuación media, sin dejar de señalar las divergencias y los argumentos que las justifican.

Variantes

- A distancia.** Se puede aplicar un coherenciómetro con la misma metodología expuesta, pero sin reunión presencial de los miembros del grupo o grupos de participación. La selección de objetivos de referencia puede realizarse previamente aplicando otra técnica de priorización o de consenso, a distancia. Una vez determinados los objetivos, la tabla con la relación de acciones en cada una de sus filas, se remite por correo electrónico o mediante enlace a un formulario *on line* para que sea cumplimentada y devuelta en el plazo que se establezca. El equipo responsable, tras recibir y procesar las respuestas, remite los resultados a las personas participantes y se puede celebrar una sesión de deliberación y consenso sobre las puntuaciones a través de alguna plataforma de teleconferencia. Este procedimiento es más largo en el tiempo y presenta los inconvenientes de la comunicación a distancia, aunque facilita la participación de personas que tendrían dificultades para asistir a una reunión presencial. El resto del proceso es similar al expuesto anteriormente.

Ejemplos y enlaces

- Una explicación gráfica y simple de aplicación de la técnica de coherenciómetro como metodología participativa en el ámbito educativo o laboral: <https://n9.cl/fwdy>.

08. CONFERENCIA DE CONSENSO O PANEL CIUDADANO

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

La conferencia de consenso, también denominado en ocasiones panel ciudadano, se basa en abrir a personas no expertas el debate sobre un tema técnico o político al que generalmente se tiene difícil acceso o es tratado en ámbitos exclusivamente especializados.

La ley 7/2017 de Participación Ciudadana de Andalucía, lo define como un espacio de información que se crea por la Administración pública con carácter temporal y que tiene por finalidad responder a las consultas planteadas por esta sobre cualquier asunto de interés público y, en especial, sobre las expectativas de futuro de la ciudadanía.

Las personas participantes en un panel ciudadano intervienen en una conferencia pública en la que pueden dialogar e interrogar a personal técnico y experto.



Fuente: www.pexels.com, de Luís Quintero

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para acercar aspectos complejos a la ciudadanía, formando e informando sobre los mismos y aumentar la comprensión hacia los procesos que se desarrollan dentro del tema que se aborda.
- Para recabar visiones externas competentes y profundas.
- Para abrir el debate público y el conocimiento más allá de la esfera técnico-administrativa o experta, dando voz a la ciudadanía formada; mediante esta herramienta se promueve que la iniciativa recaiga en los ciudadanos y las ciudadanas, quienes tendrán que decidir sobre el desarrollo del debate, las preguntas pertinentes, los aspectos clave y establecer las conclusiones para que puedan ser la guía a ofrecer a los responsables en la toma de decisiones.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	10-20	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	2 – 3 días, 4-6 horas cada día	
Qué materiales o recursos necesitamos	<p>Elaborar material para informar al panel. Persona facilitadora para la conferencia y los talleres (2). Sala donde desarrollar la conferencia y espacio para los talleres con material de oficina.</p>	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proceso abierto y formativo generando un debate profundo e informado. <input type="checkbox"/> Para tratar aspectos muy controvertidos puede funcionar muy bien. <input type="checkbox"/> Protagonismo a la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tiempo de dedicación para la preparación, especialmente en el caso de los panelistas; asistencia a la/s conferencia/s y preparación previa necesaria. <input type="checkbox"/> Riesgo de sesgo en la muestra y dificultad para su elección. 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del panel de ciudadanos y ciudadanas. Selección de un panel de 10 a 20 mujeres y hombres (con igual representación) pero que supongan una muestra significativa de la posible diversidad sociodemográfica (puede ser de entre el total de personas interesadas en participar que responden a una convocatoria pública), que no estén directamente implicados en el tema que se va a trabajar. Otra fórmula para seleccionar, que facilitará los pasos posteriores, es partir de grupos de participantes con los que ya se haya trabajado en otras dinámicas participativas sobre el tema, en este caso puede resultar muy útil combinarlo con otros instrumentos (ver ejemplo de G1000). 2. Proceso de preparación del panel. Para ello se remite información a sus componentes, puede abrirse un canal en línea de comunicación y apoyo o realizar talleres (uno o dos), para que puedan afrontar la conferencia como una ciudadanía bien informada. 3. Los participantes deliberan y deciden sobre: <ol style="list-style-type: none"> a. Temas a tratar en la conferencia, agrupados por bloques en caso necesario b. Las preguntas a trasladar al grupo de personas expertas c. Propuestas para la conformación del anterior (políticos, técnicos, científicos, investigadores, sociales, empresa...). Se trata de un proceso de información, debate y deliberación entre las partes de la ciudadanía que intervienen en el panel, que tendrán que trabajar para poder llegar a definir propuestas y trasladar conclusiones. 		

<ol style="list-style-type: none"> 4. Celebración de la Conferencia de Consenso (requerirá un mínimo de dos sesiones, en función de los temas y las preguntas planteadas en el panel) donde las personas expertas responden a las cuestiones planteadas de forma que se capacite al panel ciudadano para tomar decisiones. 5. Informe de resultados. Celebrada la Conferencia el panel trabajará en un informe de conclusiones, propuestas y recomendaciones que será trasladado al órgano responsable de tomar decisiones. En este se verá reflejados los puntos coincidentes y el consenso alcanzado dentro de los/ las participantes. 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Importancia la selección de la muestra, haciendo una convocatoria pública por ejemplo y en todo caso, estableciendo previamente los criterios de selección. <input type="checkbox"/> Estudiar previamente la disponibilidad de personas expertas <input type="checkbox"/> Considerar y preparar adecuadamente el material necesario para informar al panel o las dinámicas necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Agilidad en el apoyo prestado y la dinamización necesaria para informar a panelistas, tanto si es de manera presencial con talleres como on line. <input type="checkbox"/> Es un proceso de estudio y deliberativo, que en su parte final requería dirigir el grupo de ciudadanos y ciudadanas para que se centren en los puntos comunes a fin de llegar a un consenso común.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Podría sintetizarse en una sola jornada completa de conferencia con personas expertas, previa información y formación on line de las personas que conforman el panel ciudadano y/o mediante el desarrollo de talleres específicos previamente. Durante la mañana se participa en la conferencia con personal experto y político, durante la tarde se desarrollan las conclusiones entorno a los puntos comunes y de consenso. <input type="checkbox"/> También hemos recogido el panel ciudadano en línea (ficha 49), donde las características y forma de trabajo difieren del aquí presentado, ya que el primero se centra en trabajar de forma periódica con un grupo identificado, a modo de consulta o testeo; la finalidad en principio difiere al no dar tanto protagonismo a la ciudadanía. 	
Ejemplos y enlaces	
<p>La Fundación pública <i>Foundation for Future Generations</i> desarrolla la iniciativa G1000, en la que dentro de un proceso más amplio que incluye 3 fases, para la última se diseñó una conferencia de consenso: https://www.futuregenerations.be/en/portal/publication/g1000-final-report</p>	

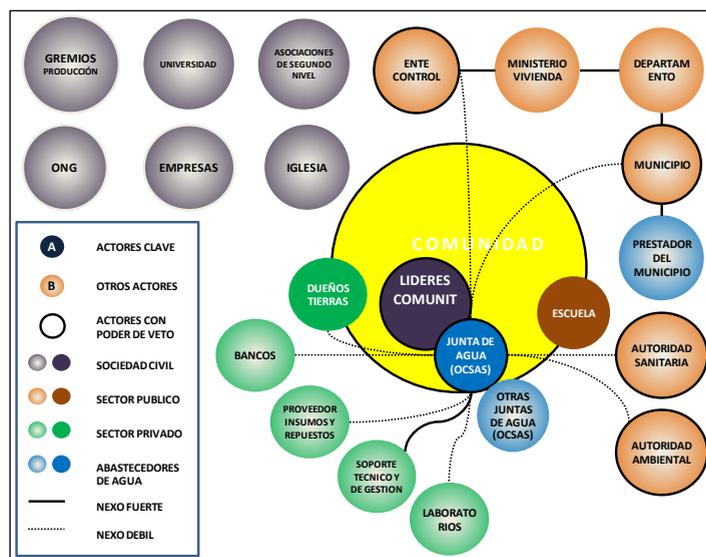
09. CONJUNTOS DE VENN

TRANSVERSAL

Descripción

Proceden de la teoría matemática y son de utilidad para realizar mapeos participativos, con el objetivo de analizar los roles, capacidades, conflictos de agentes y partes interesadas en una p.p.

La técnica se realiza mediante grupos de trabajo que, primero, preparan una lista de agentes y los agrupan por sectores y en segundo lugar se dibujan cada sector en un conjunto, usando distintos tamaños, colores y posiciones en un panel. El tamaño sirve para representar el nivel de poder, los colores para reflejar si dicho poder lo usan de manera positiva o negativa para conseguir los objetivos de la p.p. y la posición determina como afectan sus acciones a la p.p.



Fuente: Bernal y Rivas (2012)

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para visibilizar los roles, capacidades, conflictos de agentes y partes interesadas.
- Para decidir quienes participan en la planificación, con qué intensidad y en qué fases.
- Para contrastar en qué puntos confluyen o se alejan los posicionamientos de mujeres y hombres y alinear estas posiciones con objetivos de mejora de igualdad de género.
- Para visibilizar colectivos que por alguna razón pudieran quedar más aislados.
- Para mostrar gráficamente a los y las agentes en conjuntos y sus relaciones.
- Para crear alianzas estratégicas que ayuden a crear PP más sostenibles.

Recursos necesarios

Para cuántas personas

10-80

Cualquier parte interesada

Cuánto tiempo requiere

Una jornada o 2 dependiendo de los grupos y la finalidad.

Qué materiales o recursos necesitamos

Grupo facilitador con perspectiva de género y capacidad de generar debate o moderación.
Pared o panel o rollo de papel para murales. Post-it o tarjetas de colores de 3 tamaños (grande, mediano, pequeño) que se distingan bien y al menos de 3 colores de diferente intensidad amarillo, verde y rojo, por ejemplo.
Rotuladores, tijeras y borradores.

Ventajas

- Se perciben posibles estrategias futuras con agentes clave por sus relaciones conflictivas o positivas.
- Útil para temáticas de tipo social, ambiental o del territorio
- Visibiliza las posiciones o relaciones de igualdad-desigualdad entre mujeres y hombres** si se realiza por separado: Aparecerán el conocimiento o desconocimiento de otras partes en función del sexo, o se visibilizará porque hay menos acceso a la información o los recursos. En definitiva, ayudará a diseñar los objetivos de igualdad de género más adecuados para la planificación, así como detectar la importancia de desagregar los mapeos.

Desventajas

- Riesgo de no identificar a las personas, grupos y organizaciones menos representadas o menos afines a las personas o agentes que están participando.

Cómo se utiliza

1. De manera participativa se elabora una lista de partes interesadas. Se puede plantear la pregunta *¿Si el colectivo o agente desaparece habría algún cambio positivo o negativo en la gestión de la p.p.? Si tiene alguna repercusión entonces es un agente importante.*

2. Para el desarrollo de dinámica de los conjuntos de Venn, se agrupa a los y las agentes por roles, sectores o ámbitos en función de las estrategias que se vayan a desarrollar por la p.p. Se puede configurar una lista inicial en una matriz en la que conste cada conjunto con sus grupos de agentes potenciales.

3. Las personas participantes se subdividen en subgrupos de unas 5-10 personas con una persona que hace de portavoz. Trabajan por separado en la clasificación de agentes clave con el listado preparado inicialmente. Cada subgrupo trabaja con 3 preguntas que definen el tamaño y color de las tarjetas:

□ **Tamaño de la tarjeta** definido por la pregunta *¿Qué nivel de poder tiene ese agente en relación con la p.p.?*

Define la cantidad de poder que tienen las partes sobre las acciones y decisiones políticas, si tiene capacidad para modificar las decisiones y acciones de la p.p., el tamaño de la tarjeta es grande, el tamaño medio indica que puede influir, pero no cambiar, y el pequeño que tiene poca influencia o capacidad de cambiar algo.

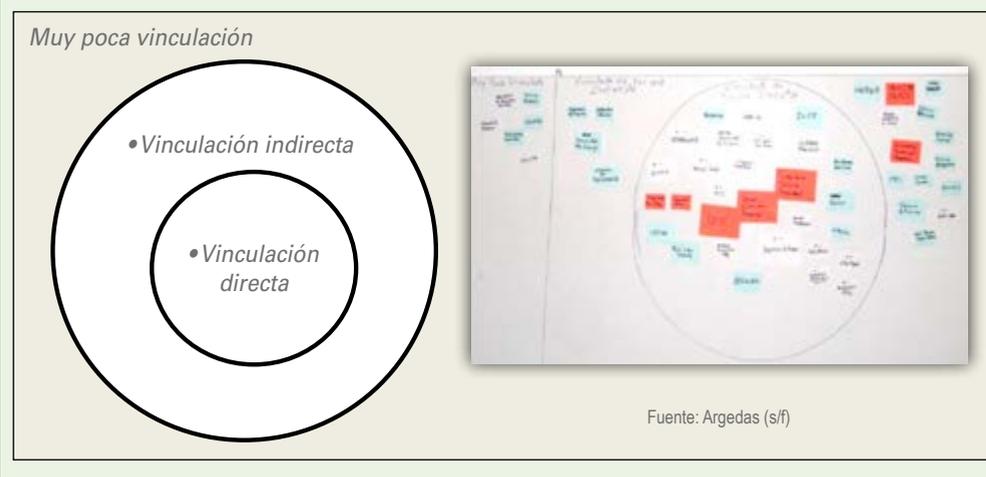
□ **Color de la tarjeta** definido por la pregunta *¿Cómo usa el poder en función de los objetivos?*

Se valora cómo se ha utilizado el poder durante el último periodo (por ejemplo, a lo largo del último, o se puede poner un periodo de 3 a 5 años si no ha habido otros antes). Se utiliza el color verde si el poder se ha utilizado positivamente, el amarillo si lo usó unas veces de manera positiva y otra negativamente, y los que no ejercen el poder son los de color blanco.

□ **Posición de la tarjeta** en el panel, definido por la pregunta *¿Cómo afectan sus acciones o decisiones a la APP?*

Con ayuda del equipo facilitador, se prepara un mural o panel para colocar todas las partes identificadas, clasificándolas participativamente. Se dibujan 2 o 3 círculos concéntricos para colocar las tarjetas, como si se trabajase el mapa de partes involucradas en forma de cebolla.

Cada grupo va indicando en qué posición a tal o cual parte. Se debate siempre con ayuda del equipo facilitador pidiendo el turno de palabra en los subgrupos.



Cuanto más influyente y directa es la relación con la p.p., la tarjeta se coloca más cercana o en el círculo del centro. Las tarjetas que se coloquen en el círculo de en medio corresponden a las partes que tienen relaciones indirectas con la política y las que se ponen fuera de los anillos pueden tener relaciones indirectas y poco perceptibles para el ámbito de la p.p.

Debe debatirse hasta conseguir un consenso en los conjuntos, ya que la idea es dar lugar mejorar las relaciones e identificar qué partes estarán durante todas las fases y cuáles puntualmente.

4. Los resultados se digitalizan para que tengan legibilidad y se crea una matriz consensuada a través de los conjuntos anteriores.

Sector (agrupación de agentes que se hizo en el primer listado)	Agente	Nivel de poder	Relación con la PP	Enfoque de sus acciones
		(Alto, medio, bajo)	(directo, indirecto, escasa)	Positivo, negativo o neutro 0 ambos (+ -)

Aspectos a considerar en su preparación

□ **Previamente:** Para la invitación a la técnica se puede realizar un mapeo intuitivo inicial consultando antecedentes, fuentes secundarias y realizar algunas entrevistas o contactos con testigos clave o por medio de transectos con observación participante. A partir de un primer contacto, de manera participativa se puede realizar una lista de partes interesadas o sectores relacionados con la p.p.

□ Si se va a utilizar para los objetivos de igualdad, es importante que en el grupo facilitador de esta técnica haya una persona con formación y competencias en políticas de igualdad de mujeres y hombres.

Aspectos a considerar en su desarrollo

□ Los colores o formatos deben adaptarse a cada política concreta y finalidad u objetivos de análisis.

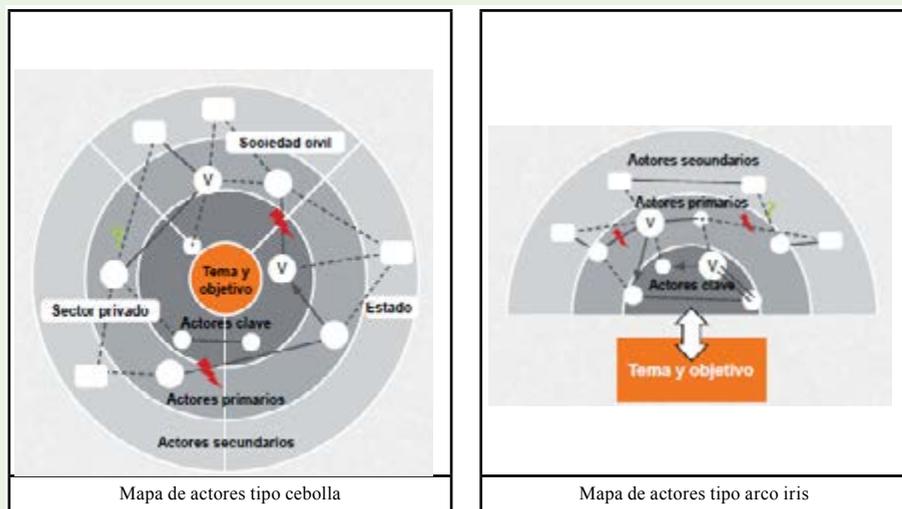
□ Los grupos o conjuntos van en relación con la p.p. puede ser un sector (por ejemplo, sector pesquero, agrícola, sector empresarial), y dentro de cada uno habrá distintos agentes o partes interesadas. Otra organización es por territorios o delimitaciones, no es lo mismo un plan de un parque natural que un plan de costas, que un plan que afecte a todas las provincias.

Variantes

VARIANTE 1

- Se trabaja igual que la anterior, pero en esta ocasión se identifican por grupos agentes clave, primarios y secundarios, según su grado de influencia, igual que antes, se colocan los más influyentes en el centro y así sucesivamente hacia afuera.
- Se entrelazan las relaciones mediante flechas. Por ejemplo, se pueden usar líneas continuas para vínculos estrechos, punteadas para vínculos débiles, interrogantes para vínculos no aclarados, líneas dobles para alianzas contractuales o institucionales, flechas indicar para vínculos dominantes y su dirección, líneas tachadas o con relámpagos que representan conflictos. Las líneas transversales blancas simbolizan vínculos destruidos.

Ejemplo de conjuntos en forma de cebolla y arcoíris



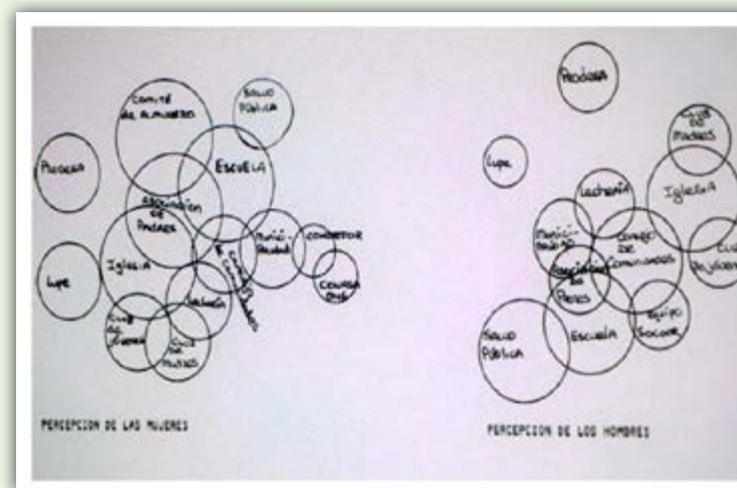
Fuente: FPS, 2009, p. 45 3 en Bernal y Rivas (2012)

VARIANTE 2

1. Si el grupo es grande se dividen en subgrupos de 5 a 10 personas y se les reparten círculos de diferente tamaño. Si se va a realizar con hombres y mujeres por separado, se puede realizar la dinámica en dos jornadas o partes: una con hombres y otra con mujeres, para contrastar resultados.

2. Se pide a las personas participantes que identifiquen al colectivo o agente y lo escriban dentro del círculo. Cada círculo representa a un grupo o agente. **Los círculos más grandes** son los más importantes para la p.p. y los pequeños de menor importancia. Se dibuja en la pizarra un cuadrado grande que simbolice el ámbito de la p.p. y se le pide a cada grupo que coloquen los círculos siguiendo un orden:
 - **círculos separados** cuando no haya contacto entre las partes o instituciones.
 - **círculos que se tocan**: si hay intercambios de información o relaciones
 - **círculos que se superponen moderadamente**: cuando hay cooperación y toma de decisiones conjunta entre partes.
 - **círculos que se superponen mucho**, cuando hay una alta cooperación y codecisión.
3. Una vez colocados los círculos se verá el consenso o diferencias entre subgrupos. Es importante que haya debate y se cambien los círculos cuantas veces sean necesarios hasta alcanzar un consenso. Se puede tener una lista de preguntas para ayudar a generar debate o consenso en función del tipo de política pública. Por ejemplo:
 - ¿Están organizados o concentradas las partes alrededor de algún tema?
 - ¿Están las mujeres u hombres fuera de algún sector? ¿por qué? ¿qué se pierde la p.p. con su exclusión?
 - ¿Existen asociaciones de mujeres exclusivamente? ¿Por qué se organizaron las asociaciones? ¿Qué obtienen las mujeres con esos grupos que no puedan obtener sin ellos?
 - ¿Hay grupos marginados? ¿por qué? ¿qué se pierde con su falta de participación?
 - ¿Cómo son los vínculos entre instituciones según sus roles: decisores, gestores, tercer sector, sector empresarial?, ¿otros...?

Ejemplo de conjuntos de Ven realizados por hombres y mujeres



Fuente: FAO (2001)

VARIANTE 3

1. Con el objetivo de crear un mapa de agentes para codecisiones y compromisos compartidos se trabaja igual que en la descripción de los círculos de colores, en este caso los círculos negros identifican a las partes que tienen más capacidad de veto o pueden impedir el desarrollo de la p.p.
2. El resto de los agentes se identifican con colores fuertes o degradados en función de su influencia mayor a menor respectivamente. Se dibujan líneas para simbolizar las relaciones entre partes y se revisan las relaciones con la administración pública al igual que se hizo en la variante 1. Se puede ver el resultado en el ejemplo tomado de Bernal y Rivas (2012) que figura como ilustración inicial de la ficha de esta técnica.

Ejemplos y enlaces

Fuentes utilizadas para la ficha:

- Arguedas, S (s/f). *Guía para el uso del Diagrama de Venn en Mapeo de actores en AP*. Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas. En <https://www.ucipfg.com/repositorio/GPPPAM/G1F2/1.2.pdf>
- Bernal, A., & Rivas, L. A. (2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *Revista LEBRET*, 4(4), 25
- Wilde (2001). Manual para el nivel de campo. Programa de Análisis Socioeconómico y de Género. DIAGRAMAS DE VENN
- Urban, A. and Roja, M. (1993). Shifting Boundaries: Gender, Migration and Community Resources in the Foothills of Choluteca, Honduras. ECOGEN, Clark University, en Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (FAO) (2001). *Manual para el nivel de campo. Programa de Análisis Socioeconómico y de Género* (ASEG).

10. CONSULTA PÚBLICA ELECTRÓNICA



Descripción

La consulta pública es una herramienta de participación orientada a obtener información de un gran número de personas sobre un tema concreto y acotado. El principal desafío de la consulta pública consiste en la adecuada organización y canalización de la misma, así como la gestión de las expectativas de las personas participantes. La consulta puede tener un formato presencial o virtual, siendo ésta segunda la utilizada en la mayor parte de los procesos de consulta iniciados en los últimos años por la Administración.



Fuente: www.pexels.com, de Oleg

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

Para recabar la opinión de actores y actoras intervinientes, organizaciones y asociaciones de forma rápida y ágil cuando se realiza on line, con un coste en tiempo y recursos reducido y pudiendo llegar a un amplio número de personas.

- Suelen emplearse para cuestiones de carácter general, como valorar configuración de la agenda pública, propuestas normativas etc.
- Para recoger opiniones ante iniciativas propuestas desde la administración, se informa desde esta de lo que se hace o se pretende y para qué. Por tanto, son instrumentos bidireccionales de información mutua. Ayuda a asentar la necesidad de rendición de cuentas, transparencia y participación.
- Para visualizar datos o visiones no contempladas, conocer el apoyo o aceptación que genera una propuesta o cuáles son los temas que más interesan y en los que más se participa.
- Para analizar el impacto o percepción de la implementación de una p.p.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Abierto	Expertas /No Expertas
Cuánto tiempo requiere	Apertura de la consulta por periodo de unos 2-3 meses	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas para mantenimiento y análisis de la información en la plataforma y dinamización en redes. Plataforma o soporte on line para la consulta	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite la consulta masiva a la ciudadanía. <input type="checkbox"/> Cualquier ciudadano/a interesado/a puede expresar su opinión esté o no representado por organizaciones/ asociaciones. <input type="checkbox"/> Fuerte carácter democrático. <input type="checkbox"/> Economía de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Riesgo de desmotivación de las personas participantes si no se realiza una comunicación eficaz sobre el objetivo de la consulta y/o no se da un feedback adecuado. <input type="checkbox"/> Sesgo por acceso a las tecnologías de internet. 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del tema y objetivos. Puede elegirse como tema de la consulta cualquier cuestión de una política pública sobre la que la Administración desee consultar al conjunto de la sociedad, pero es esencial que esté acotado y sea comprensible para la mayoría de la población. Para la realización de la consulta de modo exitoso, es clave disponer de una adecuada determinación de los objetivos de la consulta ya que de esa manera podrán gestionarse de mejor manera las expectativas de las personas participantes. Es frecuente también la elección de una serie de pilares o ámbitos clave en torno a los cuales se organizan las preguntas de la consulta. 2. Determinar plazos y canal de la consulta. En cuanto a los plazos, lo habitual es que las consultas se mantengan abiertas durante unos plazos razonables para asegurar la participación (1-2 meses y en todo caso no inferior a 3 semanas). 3. Elaboración del documento de la consulta, que debe incluir como mínimo los siguientes elementos: 4. Descripción del contexto europeo, nacional y en su caso andaluz en el que se desarrolla la consulta. 5. Justificación de la elección de los pilares o ámbitos clave en los que se basa la consulta. 6. Identificación de los retos/problemas abordados. 7. Listado de preguntas a realizar. 		

<ol style="list-style-type: none"> 8. Lanzamiento de la consulta en el canal elegido. Este paso se simplifica considerablemente si el canal elegido es online ya que consistirá únicamente en la subida a la red del cuestionario listo para ser respondido por las personas participantes. 9. Análisis de resultados y elaboración de informe final que los recoja e incluya las conclusiones aprendidas por la Administración a partir de los mismos. En ocasiones puede realizarse una publicación de resultados preliminares antes de publicar el informe definitivo. 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificación del tema: identificar el objetivo principal de la consulta, poner a disposición de la ciudadanía la documentación que permita concretar el tema sobre el que se realiza la consulta, informar debidamente del periodo temporal durante el cual ésta se mantendrá abierta, informar de los procesos de participación y feedback e informar del tiempo requerido para la cumplimentación del cuestionario. <input type="checkbox"/> Temporalidad y duración: se aconseja que la consulta pública esté abierta durante un tiempo no inferior a las 3 semanas a fin de facilitar la participación de toda persona interesada. <input type="checkbox"/> Publicidad y difusión: al tener por objetivo el de realizar una llamada masiva a la ciudadanía, se puede contemplar la difusión de la consulta a través de redes profesionales, asociaciones, colaboradores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presentación del objetivo del grupo: la persona responsable de la organización de la consulta debe publicar información clara y precisa de los mecanismos de participación y feedback. <input type="checkbox"/> Desarrollo de la consulta: la realización del proceso de consulta conviene realizarla una vez se disponga de un texto claro y articulado, evitando abrir procesos de consulta en momentos muy incipientes del proceso de elaboración estratégica. Se realizarán una serie de preguntas acotadas, no más de 5-6. El tiempo estimado para la cumplimentación de la consulta no debería exceder los 5-7 minutos. <input type="checkbox"/> Feedback: al tratarse de un proceso de participación electrónico, es esencial la emisión de mensajes que confirmen la recepción de las aportaciones realizadas por la ciudadanía.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presencial en forma de plenario donde se abra debate, turnos de preguntas etc. Esto requiere un gran esfuerzo para diseñar una dinámica con grupos muy numerosos, dirigirla y sintetizar resultados. <input type="checkbox"/> Otra variante puede ser incluir un proceso de votación, proponiendo cuestiones concretas o en función de debates anteriores para priorizar cuestiones. 	

Ejemplos y enlaces

- <https://participa--carm--es.insuit.net/consultas-publicas>
- https://www.juntadeandalucia.es/servicios/participacion/normativa/consulta-previa.html?pagina=2&titulos=Abierto*&filtroServicios=Abierto*

11. DAFO-CAME Y DRAFPO

AGENDA

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

Se trata de técnicas para realizar un análisis sistematizado de la realidad y proponer acciones para mejorar, facilitando la deliberación y el consenso del grupo en torno a los elementos esenciales de esta realidad. Las conclusiones del trabajo grupal se resumen en tablas o matrices que permiten una fácil visualización del análisis y propuestas.



DAFO corresponde a las iniciales de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**.

CAME corresponde a las iniciales de **Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar**. Es la técnica que, a partir de los resultados del DAFO, plantea las soluciones más convenientes para aprovechar los elementos positivos y superar los elementos negativos identificados previamente.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para realizar colectivamente un análisis estructurado de los factores críticos, positivos y negativos, que condicionan una situación concreta o que afectan a un grupo de población, a fin de determinar prioridades de acción política (agenda) o contribuir al diagnóstico de la situación.
- Para recoger ordenadamente las propuestas de intervención en respuesta al análisis previamente realizado, que sirvan para elaborar un plan o p.p. que refuerce los factores críticos positivos y reduzca los negativos.
- Para contribuir a la evaluación intermedia o final de una p.p., identificando sus puntos fuertes y débiles, así como las posibilidades y obstáculos que se encuentran para conseguir los objetivos.

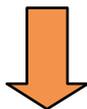
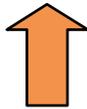
Recursos necesarios		
Para cuántas personas	5-20 personas. Si el grupo es más amplio, dividir en subgrupos.	Expertas
Cuánto tiempo requiere	2-3 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Sala de reuniones con equipo informático y sistema de proyección o pizarra, panel o papelógrafo, así como rotuladores o tarjetas adhesivas.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite sistematizar el análisis compartido por el grupo sobre la situación actual y acciones necesarias para mejorarla, de cara a las decisiones estratégicas que deban adoptarse en la p.p. <input type="checkbox"/> Es una técnica de uso muy extendido en múltiples ámbitos, por su capacidad para visualizar de forma clara y simple un retrato de la situación y dar pistas para la acción. <input type="checkbox"/> Facilita el consenso en grupos heterogéneos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No presenta desventajas significativas. 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Grupo de participación. En general, es recomendable que sean grupos ya constituidos para trabajar participativamente en la elaboración del plan o p.p., o bien en su evaluación, a fin de que dispongan de la información previa suficiente para poder hacer aportaciones relevantes y utilicen esta técnica dentro del proceso participativo, complementariamente con otras más.</p> <p>2. Presentación de la metodología y tema de análisis. El equipo técnico o de coordinación explicará en qué consiste y cómo se aplica la técnica y se establecerá con toda la claridad posible el tema objeto del análisis DAFO-CAME: una situación, una organización, una población determinada, un sector de actividad productiva, etc.</p> <p>3. Realización del DAFO. Cuando el grupo deba realizar un análisis de la situación actual que ayude a determinar las prioridades políticas (agenda) o evaluación de la p.p. identificando los factores críticos. Tiene un componente de análisis interno de la propia comunidad, organización o política (fortalezas y debilidades) y un componente de análisis externo (oportunidades y amenazas).</p>		

<p>a. DEBILIDADES. Son los aspectos internos que están incidiendo negativamente en el sector de población o en la situación analizada. Por ejemplo, estructuras organizativas ineficientes, tecnología obsoleta, emigración de jóvenes a otros territorios, etc. Dificultan aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.</p> <p>b. AMENAZAS. Son los elementos no controlables del entorno que están condicionando negativamente la situación o grupo social analizado. Por ejemplo, situación de crisis sanitaria, legislación desfavorable, competencia empresarial de otros países, etc.</p> <p>c. FORTALEZAS. Son las características propias del sector o situación analizada que se consideran positivos para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Por ejemplo, cohesión social, alta capacitación profesional, innovación tecnológica, buen estado de salud, etc.</p> <p>d. OPORTUNIDADES. Son las condiciones no controlables del entorno que pueden resultar ventajosas para la población o situación analizada, si se saben aprovechar. Por ejemplo, crecimiento en la demanda de ciertos productos, fondos europeos concedidos, normativa para equiparación legal y salarial de las mujeres, ubicación geográfica en un nodo de comunicaciones, etc.</p> <p>4. Realización del CAME. Cuando el grupo está trabajando en la elaboración del plan o p.p. y, a partir de los resultados del DAFO quiere definir colectivamente las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos, desarrollando el potencial de las fortalezas y oportunidades y reduciendo en lo posible el impacto de las debilidades y amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. CORREGIR las debilidades para poder aprovechar las oportunidades (estrategia de reorientación). b. AFRONTAR las amenazas, evitando o minimizando su influencia negativa (estrategia de supervivencia). c. MANTENER las fortalezas, consolidando los puntos fuertes del sector o situación analizada (estrategia defensiva). d. EXPLOTAR las posibilidades que ofrecen las oportunidades del entorno para mejorar la situación actual (estrategia ofensiva). <p>5. Elaboración de la matriz DAFO-CAME. Es una tabla en la que se van colocando las ideas y aportaciones de las personas participantes en las distintas casillas. Admite múltiples formatos de presentación, que se adaptarán según las necesidades y la creatividad del grupo. Inicialmente, es interesante recoger todas las aportaciones e ir agrupando las coincidentes (ver técnica 56. Tormenta de ideas) para después seleccionar por consenso o votación las más destacadas de cada apartado. Aquí se presentan unos ejemplos de matrices DAFO-CAME:</p>
--

<input type="checkbox"/> DAFO <input type="checkbox"/> CAME		ANÁLISIS INTERNO	
		DEBILIDADES: (desventajas) -	FORTALEZAS: (elementos positivos como ventaja competitiva) -
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS: (aspectos negativos del entorno que suponen un problema) -	AFRONTAR amenazas: -	MANTENER fortalezas -
	OPORTUNIDADES: (aspectos favorables del entorno exterior que pueden afectar positivamente) -	CORREGIR debilidades: -	EXPLOTAR oportunidades: -

DEBILIDADES Corregir	AMENAZAS Afrontar
FORTALEZAS Mantener	OPORTUNIDADES Explotar

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<input type="checkbox"/> Es preciso que todas las personas participantes dispongan de un nivel de información suficiente sobre el tema que se trata. Si no forman parte de los grupos constituidos para la planificación/evaluación de la p.p., deberá facilitárseles previamente la información y documentación necesarias.	<input type="checkbox"/> A fin de que todas las personas participantes puedan intervenir y aportar activamente, así como favorecer la interacción entre las mismas, es conveniente que los grupos de trabajo sean reducidos. Si el grupo de participación es superior a 20 personas, se recomienda dividir en subgrupos que luego podrán hacer una puesta en común y debate plenario, si se estima conveniente. <input type="checkbox"/> Es muy importante que el análisis se centre en aspectos concretos de la realidad a la que se refiera la p.p. Las frases deben ser cortas y claras. <input type="checkbox"/> No debe olvidarse la perspectiva de género en este análisis, identificando brechas entre mujeres y hombres que pudieran existir en la incidencia de los distintos factores positivos y negativos sobre la realidad objeto del grupo participativo.
Variantes	
DRAFPO. <input type="checkbox"/> En esta variante se añade el análisis de las limitaciones y posibilidades para el cambio. Así, los componentes negativos analizados son: Debilidades, Resistencias y Amenazas. Los componentes positivos son las Fortalezas, Potencialidades y Oportunidades. Por lo demás, la aplicación de la técnica es similar a la descrita anteriormente. A continuación, mostramos un ejemplo de DRAFPO sobre una organización pública.	

Más internas	Elementos	Acciones	Elementos	Acciones	En presencia
Bajo nuestro control 	DEBILIDADES Falta de motivación provocada por la desmotivación de la institución. Pasividad. Conformismo. Falta de cohesión grupal. Conflictos no resueltos. Incertidumbre. No nos sentimos partícipes del proceso de trabajo diario. Falta de iniciativa como grupo de trabajo.	CÓMO CORREGIRLAS / COMPENSARLAS Cambiando de actitud.	FORTALEZAS Capacidad Técnica. Capacidad de trabajo. Entrega al ciudadano. Profesionalidad. Formación.	CÓMO MANTENERLAS Con implicación en los procesos.	Reflexión
	RESISTENCIAS Desconfianza en la organización. Al cambio político. Prepotencia profesional.	CÓMO REVERTIRLAS Eliminando prejuicios. Valorando positivamente las cosas. Adaptándonos a la nueva gestión política.	POTENCIALIDADES Todas las del ser humano. Las propias de cada perfil profesional.	CÓMO DESARROLLARLAS Dando opción a la participación. Formación y participación activa en los procesos.	
 Fuera de control	AMENAZAS Poder político. Decisiones improvisadas. Falta de sistematización. Ausencia de espacios de reflexión. Carga de trabajo. Pesimismo. Falta de reconocimiento del trabajo. Falta de supervisión. Desajustes en la comunicación. Distancia entre discurso tº/práctica. Pérdida de relaciones de amistad con compañeros de trabajo por los procesos organizativos. Rigidez en las estructuras (con muchos costes)	CÓMO AFRONTARLAS Con habilidad. Con adaptación.	OPORTUNIDADES Conocimiento de la realidad. Participación en redes externas. Supervisión técnica.	CÓMO APROVECHARLAS Haciendo, generando propuestas. Adaptando el trabajo técnico a los requerimientos políticos.	Juegos de estrategia
	Más externas				

Fuente: Alberich et al. (2009)

Ejemplos y enlaces

- **Análisis DAFO-CAME del Plan Estratégico de Marketing Turístico de Andalucía, Horizonte 2020.** Para la fase de diagnóstico previo a la elaboración de este plan por la entonces Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía, se efectuó un análisis para detectar las debilidades y fortalezas internas de Andalucía como destino turístico, así como las amenazas y ofertas que se presentaban en el sector turístico. Pueden verse los resultados de este DAFO y de las estrategias propuestas (CAME) en la web de turismo andaluz: <https://n9.cl/194bs>
- **Técnica del DRAPFO** en Alberich, et al. (2009). *Metodologías participativas. Manual.* (Observatorio Inter-nacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS), Ed.). Madrid. www.redcimas.org

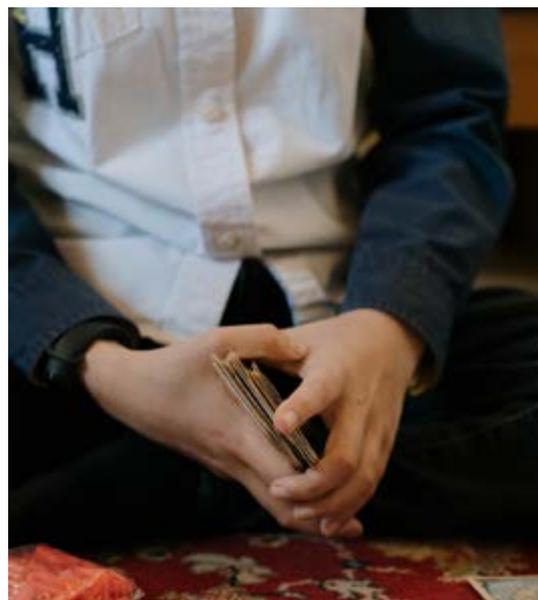
12. DECIDE CON CARTAS

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

Descripción

Esta herramienta se basa en la utilización del juego de cartas o tarjetas *PlayDecide* (también conocido como *Democs*) para generar la conversación en torno a un tema. Este es un juego de cartas para la conversación que puede utilizar en cualquier ámbito. Este juego fue diseñado para ayudar a las personas participantes a debatir de forma grupal, respetuosa y amena sobre cuestiones de P.P. a través de la utilización de tarjetas o cartas. Existen multitud de kits en *PlayDecide* en varios idiomas sobre muy diversos temas, disponibles para ser descargados de forma gratuita, en ellos las cartas se han diseñado para representar una gran variedad de puntos de vista



Fuente: www.pexels.com, de Cottonbro

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para informar, aprender, debatir, reflexionar y manifestar posturas ante los temas planteados, a través del juego, de forma sencilla.
- Para interactuar de forma rápida, con respuestas intuitivas que son profundizadas en las exposiciones y debate, permitiendo conocer las razones y valores que hay detrás de las decisiones. Esta dinámica genera un debate compartido que refuerza la empatía, el entendimiento y puede acercar posturas inicialmente alejadas
- Para captar especialmente la atención de colectivos jóvenes, por su dinamismo y porque ayuda a asimilar información de forma lúdica.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	4-10 por mesa	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	1-3 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Kits de <i>PlayDecide</i> sobre el tema de trabajo Persona facilitadora por cada mesa de juego Espacio de reunión plenario y espacio suficiente o salas para separar por mesas de juego	

Ventajas

- Bajo coste y poco tiempo para su desarrollo.
- Herramienta dinámica y divertida que puede conseguir la atención de aquellos grupos que requieren más atención o más pasivos ante propuestas participativas
- Ayuda de forma rápida y amena a formarse una opinión
- No requiere de la ayuda de personas expertas y no es necesario información previa sobre el tema para jugar.

Desventajas

- En general parece que resulta difícil que el grupo llegue a un consenso.
- Puede ofrecer resultados muy generales si no se prepara bien previamente

Cómo se utiliza

1. Identificar y acceder al kit de *PlayDecide* que nos interese en función de la p.p. a debatir. Podemos acceder y descargarlos de forma gratuita en: <https://playdecide.eu/>
2. Selección de las personas participantes. Se puede partir de un grupo amplio que se dividirán en subgrupos de unas 6-8 personas para jugar en mesas distintas con el mismo kit.
3. Desarrollo del juego. El juego se presenta con distintas categorías de cartas: tarjetas principales, donde se da información, opciones de opiniones, historias en torno al tema, etc.; y tarjetas para ser escritas por cada jugador, para agrupar, para recoger una opinión no reflejada en las cartas dadas, para incluir conclusiones etc.
4. La persona facilitadora distribuye las cartas a los jugadores, explica las reglas, hace las preguntas (no es necesario que esta persona sea experta en el tema). El desarrollo del juego se realiza en varias etapas:
5. Introducción. Presentación del tema a tratar, del juego y sus reglas. Distribución por mesas (unos 15')

6. Comienza el juego. En las tres primeras manos del juego reciben cartas diferentes, sólo una de ellas contiene una historia para leer. En la ronda 1 y 2 reciben la información sobre el tema, en la ronda 3 pueden recibir tarjetas con problemas. Cada jugador reflexiona sobre sus cartas y seleccionará una o dos que consideran más importantes o de mayor interés. Comparten su selección con el grupo leyéndolas y explican la motivación de su elección. El grupo puede debatir sobre ello durante unos minutos y se dejan las cartas sobre la mesa. Este proceso arroja una serie de cuestiones clave sobre el tema (unos 50’)
7. Posteriormente, los jugadores deliberan sobre las diversas posiciones antes el tema, problemática, cuestiones a plantear, declaraciones a recoger sobre el tema y buscan, agrupando las tarjetas, conseguir estar de acuerdo en el mayor número de aspectos posibles, buscar una respuesta conjunta. Puede para ello requerirse la votación si no se llega al consenso. Se plasma en una de las tarjetas en blanco. (unos 40’).
8. Por último, cada jugador recibe un formulario para completarlo sobre los aspectos de los procesos y resultados de la deliberación y discusión y se recopilan como información para los grupos promotores de la iniciativa (unos 20’).
9. Desde el órgano promotor o responsable de la p.p. se recibirá la información de múltiples juegos de acuerdo a cuántas mesas se decidieran realizar (e incluso en varias sesiones diferentes), la cual tendrá que ser analizada para poder aprender y apreciar los aspectos que se han manifestado con esta práctica.

Aspectos a considerar en su preparación

- Resulta conveniente que la persona facilitadora conozca bien las instrucciones y propósito del juego y prepare los tiempos que va a dedicar a cada fase del juego en función del número de personas que van a jugar.
- Conviene seleccionar el grupo de participantes con el que se va a trabajar previamente y decidir el número de juegos simultáneos o en días distintos que se quiere realizar.
- Preparar bien el kit en función del tema y número de juegos y del grupo de participantes.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- La persona facilitadora controlará los tiempos de intervención para que sean equilibrados entre participantes.

Variantes

- Puede resultar especialmente interesante ajustar el juego para procesos de participación con niños.
- Como variante se puede decidir previamente la adopción de roles dentro de cada grupo. Por ejemplo, proponer que unos muestren posición y argumentos a favor y otros en contra.

Ejemplos y enlaces

<https://playdecide.eu/>

<https://www.involve.org.uk/resources/methods>

- El Consejo Europeo de Información Alimentaria (EUFIC) y la red europea de centros científicos y museos (Ecsite) desarrollaron un juego *PlayDecide* sobre una “dieta y estilo de vida saludables” <https://www.eufic.org/en/collaboration/article/interactive-policy-game-brings-young-peoples-voice>
- El Consejo de Investigación de Biotecnología y Ciencias Biológicas del Reino Unido tiene varias iniciativas e información en su página: <https://bbsrc.ukri.org/engagement/dialogue/activities/>

13. DELPHI

DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EVALUACIÓN
-------------	----------------------	------------

Descripción

Es una técnica orientada a conseguir el consenso de un grupo de personas expertas respecto a las cuestiones que se le consultan. Habitualmente se realiza a distancia, de forma que la persona o equipo responsable establece la comunicación individual con cada miembro del grupo participante, pero los componentes de este grupo no interactúan entre sí.



La característica distintiva de esta técnica es la realización de rondas sucesivas de preguntas a todo el grupo, a través de un cuestionario cuyas respuestas son sintetizadas y se devuelven a las personas expertas en el siguiente cuestionario, buscando la confluencia en torno a las posiciones mayoritarias.

El procedimiento sistemático de recogida de las aportaciones del grupo de personas expertas dota de gran objetividad a los resultados del proceso y, en consecuencia, facilita su aceptación entre los grupos y sectores representados.

Por las propias características de la técnica, el grado de participación a través de ella no sobrepasa el carácter consultivo.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para identificar problemas o necesidades y soluciones que no se hayan puesto de manifiesto a partir de otras fuentes de información.
- Para aportar información relevante sobre factores o elementos clave en la comprensión y análisis de hechos o situaciones complejos, relacionados con la p.p. que se trate, que requieren conocimiento especializado.
- Para definir propuestas consensuadas de objetivos, líneas de actuación y actividades concretas, en la fase de elaboración de un plan.
- Para consensuar criterios e indicadores para la evaluación de planes, programas o servicios.
- Para realizar una evaluación cualitativa de aspectos concretos relativos al diseño, procesos, ejecución o efectos de una p.p.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	6-30 (ampliable sin límite)	Expertas
Cuánto tiempo requiere	8-10 semanas (según número de rondas de consulta)	
Qué materiales o recursos necesitamos	Tiempo. Medios de comunicación electrónica. Panel de personas expertas (muestra suficiente). Persona o equipo responsable.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite disponer de opiniones cualificadas, con alto nivel de consistencia, sobre aspectos concretos de la p.p. que se esté abordando. <input type="checkbox"/> Evita las limitaciones físicas y temporales de las reuniones presenciales, permitiendo la participación de personas ubicadas en lugares distintos y que hacen sus aportaciones en momentos diferentes, dentro de los plazos establecidos. <input type="checkbox"/> Elimina la influencia en las respuestas de cada participante de las opiniones o ideas del resto del grupo. <input type="checkbox"/> No requiere recursos logísticos, al realizarse a distancia 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Periodo de realización prolongado (como mínimo dos meses, dependiendo del número de rondas de consultas y plazos de contestación). <input type="checkbox"/> Carece de las aportaciones que pueda proporcionar el debate y deliberación entre los miembros del grupo, 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del proceso a las personas participantes. Debe enviarse una comunicación escrita explicando los objetivos que se persiguen con el proceso participativo, participantes seleccionados (nombres o, en su defecto, perfil), metodología a seguir, plazos, resultados esperados y uso que se les dará. Asimismo, debe especificarse la compensación que van a recibir las personas expertas por su tiempo y trabajo (remuneración, reconocimiento en el documento de informe de resultados u otras recompensas). 2. Rondas de consultas. Habitualmente la comunicación entre el equipo responsable y el grupo de participación se establecerá a través de correo electrónico, que será el canal de envío de los cuestionarios para su devolución por el mismo conducto o mediante formularios on line. La aplicación correcta de la técnica exige que las personas expertas no se comuniquen entre sí y que en sus respuestas a los cuestionarios se garantice el anonimato, para que puedan contestar con plena libertad y sin condicionamientos por la procedencia de las aportaciones del resto del grupo. Los informes de síntesis, por lo tanto, nunca indicarán quién hace cada aportación. 		

Al enviar cada uno de los cuestionarios, se indicará con claridad el plazo de tiempo para contestarlos, así como las aclaraciones que sean necesarias para facilitar su cumplimentación. El equipo responsable deberá analizar y ordenar las respuestas recibidas en función del grado de concordancia. La síntesis de estas respuestas será el punto de partida para la siguiente ronda, buscando siempre el acercamiento de posiciones e invitando a explicar las opiniones extremas discrepantes.

Se pueden realizar tantas rondas de consultas como se consideren necesarias para conseguir profundizar suficientemente en el tema analizado, con la mayor concreción posible. Es recomendable un mínimo de tres y un máximo de cinco rondas, para no prolongar excesivamente el proceso y mantener la colaboración de todas las personas participantes en el mismo. Se seguirá la siguiente secuencia:

- Cuestionario inicial. Debe tener un formato flexible (respuestas de opción múltiple o abiertas) que permita recoger de forma amplia las distintas ideas y opiniones respecto al tema tratado. Para centrar la reflexión de las personas participantes es útil aportar junto a este cuestionario algún documento de resumen de información, estado de la cuestión, referencias de consulta y/o fuentes de información.
 - Compilación y análisis de las respuestas. A partir de este análisis, se elabora un segundo cuestionario, más específico.
 - Segunda ronda de consulta. Se envía el nuevo cuestionario, acompañando el informe de síntesis de respuestas del cuestionario inicial.
 - Compilación y análisis de las respuestas, elaborando un tercer cuestionario a partir de estos resultados, siempre avanzando en concreción y profundización en los aspectos que queden imprecisos o contengan más discrepancias.
 - Rondas de consulta sucesivas. El proceso se repite, enviando junto a cada cuestionario el informe de síntesis de las respuestas al anterior. En este informe no deben incluirse solo las respuestas mayoritarias sino también las opiniones divergentes, asegurando que todo el grupo está informado de la evolución de la reflexión sobre el tema tratado.
3. Informe final de resultados. A partir de la información de la última ronda, se analizará el grado de consenso para cada una de las preguntas o puntos de reflexión, identificando los principales motivos de divergencia y la importancia relativa de cada uno de ellos.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definición de objetivos y plazos: Es muy importante que el equipo promotor de la planificación o evaluación de la p.p. establezca con claridad y precisión la cuestión o cuestiones sobre las que se va a pedir la opinión o previsión de las personas participantes, así como el ámbito territorial y temporal de referencia. Debe establecerse el plazo para concluir el proceso y el calendario de las distintas rondas. <input type="checkbox"/> Selección de participantes: Interesa seleccionar personas que puedan aportar información no disponible por otras fuentes, a partir de sus conocimientos, formación y/o experiencia en el tema que se trate. Debe procurarse que estén representados los distintos puntos de vista, intereses o posicionamientos. Por tanto, interesa más el perfil cualitativo de los miembros del grupo que su número. No olvidar la perspectiva de igualdad y diversidad. Además, hay que asegurar el interés y disponibilidad para participar de las personas seleccionadas, por lo que se deberá contactar con ellas previamente y confirmar su participación o sustituirlas por otras con perfil similar. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaboración de los cuestionarios. Debe cuidarse la precisión de las preguntas o los aspectos sometidos a opinión de las personas expertas. <input type="checkbox"/> Si se utilizan formularios on line puede recurrirse a alguna de las muchas herramientas gratuitas o de pago disponibles. Entre las más usadas están Google Forms: https://www.google.es/intl/es/forms/about/, SurveyMonkey: https://es.surveymonkey.com/ o EUSurvey: https://ec.europa.eu/eusurvey/ <input type="checkbox"/> Envío de los cuestionarios. Debe enviarse mensaje amable que insista en la importancia de las aportaciones de cada participante para una mejor planificación/ evaluación de la p.p. tratada, así como en el cumplimiento estricto del plazo de respuesta. <input type="checkbox"/> Periodo para cada ronda. Se establecerá dependiendo del número de personas participantes, la complejidad de los cuestionarios y la capacidad del equipo responsable para procesar la información.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presencial. Tiene la ventaja de que el proceso es más rápido (una sesión de 2-3 horas) aunque obliga a las personas expertas a concentrarse en un tiempo y lugar determinados. Las preguntas deben ser muy concretas y de respuesta relativamente breve, entregándose por cada participante al equipo responsable para su análisis rápido y preparación de nuevas preguntas en las rondas siguientes. Las respuestas pueden leerse en voz alta a todo el grupo o colocarse en un mural con tarjetas adhesivas, agrupándose según concordancia. En cualquier caso, debe garantizarse el anonimato y que no haya debate entre participantes. 	

- **Grupo muy amplio de participantes.** Si se pretenden obtener resultados con significación estadística, puede aplicarse la técnica a un grupo muy numeroso de personas, seleccionadas por procedimiento de muestreo estratificado por cuotas. Se realizan los envíos de cuestionarios de las sucesivas rondas a través de correo electrónico con enlace a formulario *on line*. Es previsible que se produzca un porcentaje importante de deserciones a lo largo del proceso, que pueden conducir a sesgo en los resultados.

Ejemplos y enlaces

- En este estudio se ha utilizado la técnica Delphi en tres rondas, con participación de personas expertas de cinco países europeos para elaborar una lista de verificación consensuada para el desarrollo y evaluación de programas de envejecimiento saludable en los lugares de trabajo.

Formaron parte del equipo responsable del estudio miembros de la Universidad y Hospitales de Granada, así como del Observatorio de Salud y Medio Ambiente de la Consejería de Salud de Andalucía (OSMAN):

Mateo, I., Daponte A., Bernal, M. y Sánchez M.J. (2015). **Elaboración de criterios e indicadores para desarrollar y evaluar programas de envejecimiento saludable en los lugares de trabajo.** *Revista Española de Salud Pública* (89), 497-514. Recuperado de <https://n9.cl/b4skt>

14 . DIAGRAMA DE AFINIDAD



Descripción

Esta herramienta se basa en la agrupación visual de ideas y conceptos. Mediante su utilización se identifican relaciones entre posturas, datos y visiones que hacen posible su agrupación de forma rápida y visual, de manera que se sintetiza la información ayudando a su mejor comprensión.



Fuente: www.pexels.com de Christina Morillo

Se obtiene un esquema estructurado en columnas, en las que cada una se identificará con una idea principal sobre el tema tratado y a la que se le asignará un lema, título o nombre de forma consensuada

recopile la diversidad de aportaciones en relación con esa idea central.

Contribuye a identificar puntos de encuentro, a conocer la esencia de un problema o conflicto pudiendo facilitar las propuestas para abordarlo y a establecer prioridades.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para identificar relaciones entre conceptos y datos diversos y trabajar de manera fácil y consensuada hacia una visión compartida. Por ello, resulta especialmente útil su utilización cuando nos encontramos ante:
 - Distintas visiones sobre un mismo asunto, que van a poder ser puestas en común de manera constructiva, permitiendo de forma ágil y lúdica la participación activa.
 - Un aspecto complejo o de difícil comprensión.
 - Existen una multiplicidad de problemas o conflictos.
 - Necesidad de implicar a personas o colectivos nuevos o divergentes.
 - Búsqueda de propuestas y soluciones consensuadas.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	5-40	No Expertas/ Expertas
Cuánto tiempo requiere	1 hora	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona dinamizadora y facilitadora. Sala de reunión-trabajo. Bolígrafos, adhesivos, <i>post-it</i> , papel o tarjetas y una superficie plana (pared, tablero).	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Responsabilidad compartida. No existen jerarquías entre las personas participantes. <input type="checkbox"/> Mejora de la comunicación, aun partiendo de puntos distintos todos buscan identificar relaciones y alcanzar consenso <input type="checkbox"/> Los acuerdos alcanzados son adaptables. <input type="checkbox"/> Favorece la confianza en un objetivo común. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Puede simplificar mucho la argumentación y que se pierdan aspectos significativos. 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el tema de trabajo. Puede ser un determinado problema que debe resolverse, un tema más general, el funcionamiento de un servicio público o cualquier otro asunto. La cuestión es planteada a través de una o dos preguntas, que deberán colocarse en lugar visible durante toda la sesión. 2. Organización temporal. La duración total recomendable es de una hora. Planificar la sesión y el tiempo a dedicar a cada actividad. Resulta útil la utilización de un cronómetro para su control. 3. Dinámica de la sesión. Una reunión para diagrama de afinidad debe seguir el siguiente orden de acciones (el tiempo de todas ellas debe estar acotado y si es posible cronometrado): 4. Quien dinamiza da comienzo a la sesión dando la bienvenida a las personas participantes. La presentación individual de cada participante es voluntaria y en caso de hacerse deben ser muy breves. 5. Se introduce el tema con una corta presentación (no debe exceder de 10 minutos) para poner en situación a las personas participantes y asegurar que entienden la cuestión abordada. A continuación, reparte el material a las personas participantes (tarjetas en blanco o <i>post-it</i> y bolígrafos). 		

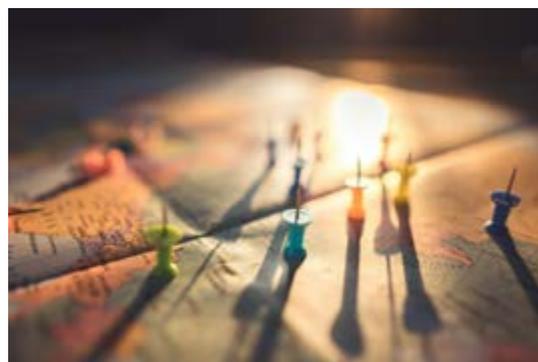
<ol style="list-style-type: none"> 6. Las personas participantes reflexionan de forma individual sobre la cuestión planteada y anotan sus ideas en las tarjetas, una tarjeta por cada idea (15"). 7. Una persona voluntaria inicia la lectura de una de sus ideas, la explica brevemente y la coloca en algún lugar visible, como la pared. A continuación, las personas participantes que tengan una idea relacionada con ésta la pegan debajo de ésta, en forma de columna, y la explican brevemente. Una vez que todas las ideas relacionadas con esa primera idea hayan sido pegadas y expuestas, otro voluntario puede leer y explicar una segunda idea, que pegará al lado de la primera. Se vuelve a solicitar que quienes tengan ideas relacionadas con esa las peguen debajo de la misma, explicándola brevemente. Esta operación se repite con tantas ideas diferentes como puedan surgir hasta que nadie tenga tarjetas, quedando en columnas contiguas todas las ideas. 8. Entre todos se trata de llegar a acuerdos para "nombrar las columnas", ponerle nombre o título a las distintas ideas entre todos de forma que queden recogidas todas las aportaciones. 9. Debate y conclusiones. De forma visual podemos ver cuáles son las ideas que más repetidas y abrir un debate en relación a cómo ha quedado el diagrama y lo que para el grupo resulta más relevante. 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Determinar el tema de trabajo y su concreción a través de preguntas. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si no se llega a consenso en cuanto a nombrar las columnas de ideas se puede aplicar la votación.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La dinámica descrita puede ser abierta y dirigida por los propios participantes, de forma que las personas participantes se autoseleccionen y las preguntas podrían redactarse junto a algunos participantes. <input type="checkbox"/> Constituye una variante de la lluvia de ideas, organizando las aportaciones y trabajando el consenso más específicamente. 	
Ejemplos y enlaces	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> http://derechoanoobedecer.com/herramienta-mapa-de-afinidad/ <input type="checkbox"/> https://www.youtube.com/watch?v=6bUui_AyTCU 	

15. DIÁLOGO DISTRIBUIDO

AGENDA	DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EJECUCION DEL PLAN	EVALUACIÓN
--------	-------------	----------------------	--------------------	------------

Descripción

El diálogo distribuido se basa en descentralizar un debate sobre un tema determinado para que pueda ser tratado desde una diversidad de espacios. Por lo que se requiere diversificar las formas y lugares de discusión, organizando una serie de eventos en distintos puntos geográficos y/o en línea donde tratar el mismo tema. En cada encuentro la organización del diálogo corresponde a los propios grupos participantes, si bien se promueve desde las/los responsables de la toma de decisiones sobre los asuntos que se tratan.



Fuente: www.pexels.com, de aksonsat-uanthoeng

Propiamente no se trataría de una herramienta, sino de un método o forma de trabajo que permite “llegar más lejos”, o acercarse a determinados grupos o colectivos, donde se podrían combinar diferentes técnicas o herramientas.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

Para llegar a una gran cantidad de participantes, ciudadanía, entidades u organizaciones, con un coste no demasiado elevado, facilitando que todos puedan participar. Ofrece la posibilidad de involucrar a un espectro amplio de ciudadanos y ciudadanas, entidades, grupos de personas expertas, investigadoras etc. que puedan identificarse como interesadas y que puedan recogerse una variedad de entradas considerando esta multiplicidad.

- Para abrir y facilitar la participación, posibilitando realizar diálogos deliberativos a gran escala y flexibilizar la forma de participar.
- Para recoger las distintas visiones sobre un mismo tema, experiencias, recopilar conocimiento e información que se da en distintas áreas geográficas y por diferentes grupos, así como conseguir acercamientos desde distintos puntos en temas complejos.
- Para tratar una multiplicidad de temas en distintas áreas geográficas y localizaciones y crear opinión sobre un tema que interese debatir, contribuye a la reflexión y logra captar la percepción y opinión de muy distintos perfiles y de distintos lugares o procedencia.
- Para acercarse a espacios o grupos que de otra forma podrían tener dificultades para participar, ir a donde están las personas.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	No determinado. Por evento se aconseja 4-40 personas.	No Expertas/ Expertas
Cuánto tiempo requiere	Varía, no determinado. Se aconseja no más de 2 horas por encuentro, pero se adaptará al formato, ámbito, grupo etc.	
Qué materiales o recursos necesitamos	<p>Persona que facilite u organice, siendo la responsable y anfitriona en cada encuentro.</p> <p>Acceso a internet para intercambiar la información producida desde cada encuentro desarrollado en distintos lugares.</p> <p>Espacio suficiente en cada lugar por número de asistentes.</p> <p>Material e información de apoyo elaborada por los/las promotores.</p>	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ofrece la posibilidad de organizar diálogos públicos abiertos a un gran número de personas participantes, sobre muy diversos temas, y en distintos lugares, con pocos recursos y generar opiniones con multiplicidad de variables a considerar. <input type="checkbox"/> Esta amplitud de personas participantes permite barrer un territorio amplio sobre el que se trabaje, a la vez que proporciona una diversidad de conocimiento e información. <input type="checkbox"/> Puede suponer una mayor implicación al desarrollarse cerca de los lugares cercanos a cada grupo. <input type="checkbox"/> Flexibilidad en la organización <input type="checkbox"/> Captar las diferentes percepciones por áreas geográficas <input type="checkbox"/> Mayor grado de poder a la ciudadanía 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A pesar de que las personas participantes tienen cierta autonomía en la gestión de cada evento, resulta conveniente que el equipo promotor o responsables establezcan un guión o estructura común, que permita estructurar y analizar la información. <input type="checkbox"/> Puede no resultar fácil aunar de forma coherente los distintos diálogos y sus conclusiones. <input type="checkbox"/> Coordinar los tiempos entre distintos eventos para que no se dilate excesivamente el proceso completo. 	

Cómo se utiliza

1. En esta herramienta las personas interesadas tienen autonomía para organizar y desarrollar sus eventos para tratar el tema planteado, con las indicaciones y guion del órgano responsable o promotor. El proceso es abierto y dirigido por las/las personas participantes, si bien conviene que esté estructurado por el órgano responsable de la p.p. o promotor en relación con el objetivo que se pretende a través del proceso de participación, establecer una ruta que posibilite las aportaciones y la toma de decisiones.
2. Por ello, como punto inicial resulta muy conveniente **definir el tema y la estructura** a tratar en los diferentes encuentros de diálogo que puedan darse. Esto requerirá fijar:
3. Información de partida
4. Antecedentes, hoja de ruta del proceso, dónde estamos y expectativas iniciales
5. Proporcionar diferentes herramientas de diálogo posibles para desarrollare
6. Diseñar y establecer el entregable común en todos los diálogos.
7. Definir preguntas clave o estructurales
8. También resulta conveniente fijar un calendario dentro del cual puedan darse lugar los distintos encuentros deliberativos.
9. **Identificar entornos o lugares** donde interese que se den los diálogos distribuidos. Aunque puede ser abierto y no determinado, conviene en un primer momento identificar estos espacios y promocionar en ellos la realización de eventos.
10. Contactar para **informar y capacitar** en su caso, con las personas que vayan a dirigir los diálogos, la persona dinamizadora y/o facilitadora.
11. **Proporcionar medios** para su desarrollo y especialmente para mantener un canal de comunicación e intercambio entre diferentes grupos y orientado a resultados. Los medios van desde la estructura guion común a todos los diálogos, la información sobre el tema, el entregable hasta los posibles materiales para desarrollar diversas herramientas de diálogo participativo.
12. En el desarrollo de cada diálogo se pueden implementar distintas técnicas para diálogos deliberativos participados que podemos encontrar en esta guía, así como de votación si se ha decidido incluir.
13. **Reunir aportaciones.** Las personas facilitadoras remitirán las aportaciones recabadas y los resultados a los promotores de la iniciativa o responsables de la p.p.
14. Existe la posibilidad de celebración simultánea en distintos lugares conectados en red, donde en tiempo real se puedan compartir las reflexiones y aportaciones de cada grupo de diálogo y sacar conclusiones, lo que requerirá de las infraestructuras tecnológicas y coordinación necesaria que lo hagan posible.

Aspectos a considerar en su preparación

- Definir las preguntas específicas y diseñar los aspectos claves o estructura en todos los eventos o diálogos que se celebren sobre una materia.
- Información y capacitación de las personas organizadoras o facilitadores previa a la celebración de los encuentros o sesiones (en línea).
- En cada uno de ellos habrá que preparar el espacio y material necesario en su caso.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Siendo flexibles, guiar el diálogo en relación con la guía o estructura establecida y orientarlo hacia la obtención de resultados concretos.

Variantes

- Los diálogos distribuidos también pueden desarrollarse con foros más pequeños y controlados, seleccionando muestras de población en función de criterios sociodemográficos o de representatividad y relevancia motivados (unos 8 participantes en cada una) y distribuidos en distintos espacios, por ejemplo: personal o padres y madres de alumnado en colegios de Andalucía.
- Ver la versión en La Junta tecnológica de Dinamarca, con anfitrión independiente auto organizado que selecciona a sus participantes (unos 8) y guiado por una de plataforma *on line*.
- Las llamadas cumbres de ciudadanos desarrollan una técnica muy similar, ver ejemplo de método G1000.

Ejemplos y enlaces

- La Junta tecnológica de Dinamarca desarrollo un método de participación basado en estos Diálogos distribuidos. Para ello ha abierto la participación a todo el público donde cualquier interesado puede solicitar ser anfitrión de un diálogo al que invitará las personas participantes seleccionados por él (grupos pequeños). El diálogo se desarrolla siguiendo las indicaciones de la plataforma en línea que les guiará durante toda la reunión: <https://tekno.dk/?lang=en>.
- La fase 2 del método desarrollado por la Fundación pública *Foundation for Future Generations* para la iniciativa G1000 se desarrolló en esta forma: <https://www.futuregenerations.be/en/portal/publication/g1000-final-report>
- En la Unión Europea también se emplea como herramienta que permite llegar hasta el nivel local y regional en cada Estado miembro: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/eu-progress-report-consultations-111218_es.pdf

16. DIANA

EVALUACIÓN

Descripción

Es un instrumento de evaluación participativa, que de forma rápida, ágil y amena permite obtener una valoración de un proceso.

Se presenta de forma muy visual, a través de una figura o dibujo de una diana dividida en segmentos (a modo de "quesitos), que son las áreas o elementos a valorar y con el rango de puntuación degradado desde el exterior del círculo de la diana, con valor máximo de 5, hasta el centro con valor 1. Se obtiene así una evaluación colectiva muy dinámica y visual de un proceso.



Fuente: www.pexels.com, de hasan albari

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para evaluar los procesos de participación desarrollados por las propias personas asistentes es especialmente útil y es muy utilizada en este sentido.
- Para evaluar procesos, implementación o desarrollo de políticas de forma ágil y amena. Permite conocer la valoración y opinión de las personas participantes sobre diferentes aspectos de un proceso. Se comparte la visión del grupo ante los diferentes elementos, pudiendo contrastarse las percepciones diversas, a veces opuestas, ante un mismo aspecto evaluado, conociendo las razones y motivaciones que hay detrás en cada caso. Puede suponer, por tanto, si se dispone de tiempo para su completo desarrollo como se detalla en el apartado siguiente, de una valoración más allá de lo cuantitativo, que nos da información cualitativa sobre la percepción de las personas participantes, así como a entender las razones de cada valoración.
- Para aplicar a muchos otros ámbitos de evaluación, como funcionamiento de una medida, evaluación de servicios o equipos etc.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	10-80	No Expertas/ Expertas
Cuánto tiempo requiere	30 minutos-2 horas (depende del enfoque y alcance con el que se quiera trabajar como se explica en el apartado "Cómo se utiliza").	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona dinamizadora y persona facilitadora. Papel grande para que los registros sean visibles y espacio para colocarlo, como una pared, o bien, disponer de pizarra. Gometes o rotuladores para las personas participantes.	
Ventajas		Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Ofrece la posibilidad de evaluar procesos de forma rápida y con la participación de los sectores interesados. ☐ Permite evaluar un proceso en la misma jornada que se desarrolla. ☐ Permite obtener información cualitativa. ☐ Permite que la evaluación sea compartida. 		<ul style="list-style-type: none"> ☐ Puede que haya gente que no quiera exponer las razones de su valoración. En este caso podríamos prescindir de ese aspecto y quedarnos con la valoración cuantitativa y el debate que se abra sobre los resultados. ☐ Puede haber cierto efecto contagio a medida que se van exponiendo valoraciones. ☐ Si se trata de una evaluación de un proceso que se realiza durante la misma jornada, debe preverse tiempo suficiente para desarrollar esta herramienta, considerando que si es al final de un día de trabajo puede haber agotamiento, prisas o que el aforo haya disminuido.
Cómo se utiliza		
1. Definición segmentos de la diana. En primer lugar, y de forma previa, se determinan los elementos que se quieren evaluar y que conformarán los distintos segmentos en que se puede dividir la diana (a modo de "quesitos"). Por ejemplo, para el caso de evaluar el propio proceso participativo que se haya desarrollado:		

- Podemos valorar la organización: convocatorias realizadas, información disponible, tiempo suficiente, equipo de apoyo, lugar u otros.
- Metodología de trabajo.
- Participación: implicación de personas participantes, expectativas, satisfacción.
- Resultados obtenidos.

2. **La Diana.** Dibujamos en papel amplio y visible la diana con los segmentos que hayamos considerado; cada porción del “quesito” se corresponde con uno de los aspectos que se ha considerado evaluar. Se dibujan círculos concéntricos, en función del gradiente de puntuación, por ejemplo, de 1 en el centro, a 5 al exterior, quedando una figura como la siguiente:



3. **Valorar.** Cada participante colocará un gomet o pondrá una X en cada uno de los aspectos que se están valorando, colocando este en función de la puntuación que le asigna al mismo.
4. En caso de que el grupo no sea muy numeroso (unos 20) y de que se disponga de tiempo resulta de especial interés, para obtener la información cualitativa de las personas participantes, analizar la información que ofrece la diana. Para ello, se pedirá a quienes participan, que, de forma voluntaria, debatan o justifiquen las razones de su valoración, especialmente aquellas valoraciones sobre un mismo aspecto que resultan muy dispares (muy positiva cerca 5 y muy negativa, cerca de 1). Así mismo se debatirá sobre la valoración global de los diferentes aspectos recogidos en la diana, para finalmente pedir a las personas participantes si tras lo escuchado, quieren cambiar el gomet o señal que colocaron inicialmente (en caso de X las que se anulen se rodean de un círculo y se hace una nueva X donde se considere).
5. Tras este último paso, tendremos una imagen de la evaluación realizada por el grupo. La persona facilitadora deberá ir registrando cada uno de los estados de la diana, inicial y modificado final, así como las aportaciones verbales que realicen las personas participantes.

Aspectos a considerar en su preparación

- Determinar los aspectos claves a evaluar sobre un proceso y las preguntas relacionadas para su evaluación.
- Considerar el tiempo que se le va a dedicar, especialmente si entra dentro de una sesión más amplia desarrollada en la misma jornada.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Dejar tiempo suficiente para el debate de resultados.
- Quien dirija la sesión animará a la intervención, controlando los tiempos de exposición en función del número de asistentes.

Variantes

- Como variante podemos emplear este instrumento para grupos muy numerosos, dividiéndolos por subgrupos, a los que se les reparte en un folio una diana por cada uno que tendrán que completar. Dentro de cada subgrupo se debate sobre los aspectos a evaluar y deciden la valoración que dan a cada uno. Con todas las dianas de los subgrupos se rellena una diana plenaria. Con esta variante también puede darse la posibilidad de exponer las razones que motivan una valoración por subgrupos, llevando al plenario el debate generado en cada subgrupo. Resultará apropiada esta variante también cuando no se disponga de tiempo para trabajarlo individualmente.

Ejemplos y enlaces

- Muy utilizadas en educación, para evaluar al grupo y por otro lado para evaluar aprendizajes:
<http://proyectoaprender.es/formacion/es-ES/recursos/evaluacion/3-evaluacion-participativa-diana>
<https://www.unir.net/educacion/revista/dianas-de-aprendizaje-que-son-y-para-que-sirven/>
<https://www.youtube.com/watch?v=bQt1Xb31gskestilo> para qué

17. EL PASILLO CIUDADANO

DIAGNÓSTICO	EJECUCION DEL PLAN	EVALUACIÓN
-------------	--------------------	------------

Descripción

El pasillo ciudadano (Citizen Journey) es una herramienta que puede contener tanto información cuantitativa como cualitativa que permite ilustrar la experiencia completa que tiene una persona en su interacción con un servicio analizando, cómo se siente y piensa en cada interacción.

A través de una ilustración es posible ver o interpretar de forma visual el proceso que sigue un ciudadano o ciudadana a lo largo de sus interacciones con un servicio o una organización, identificando diferentes momentos de contacto y canales.



Fuente: www.pixabay.com, de jplenio

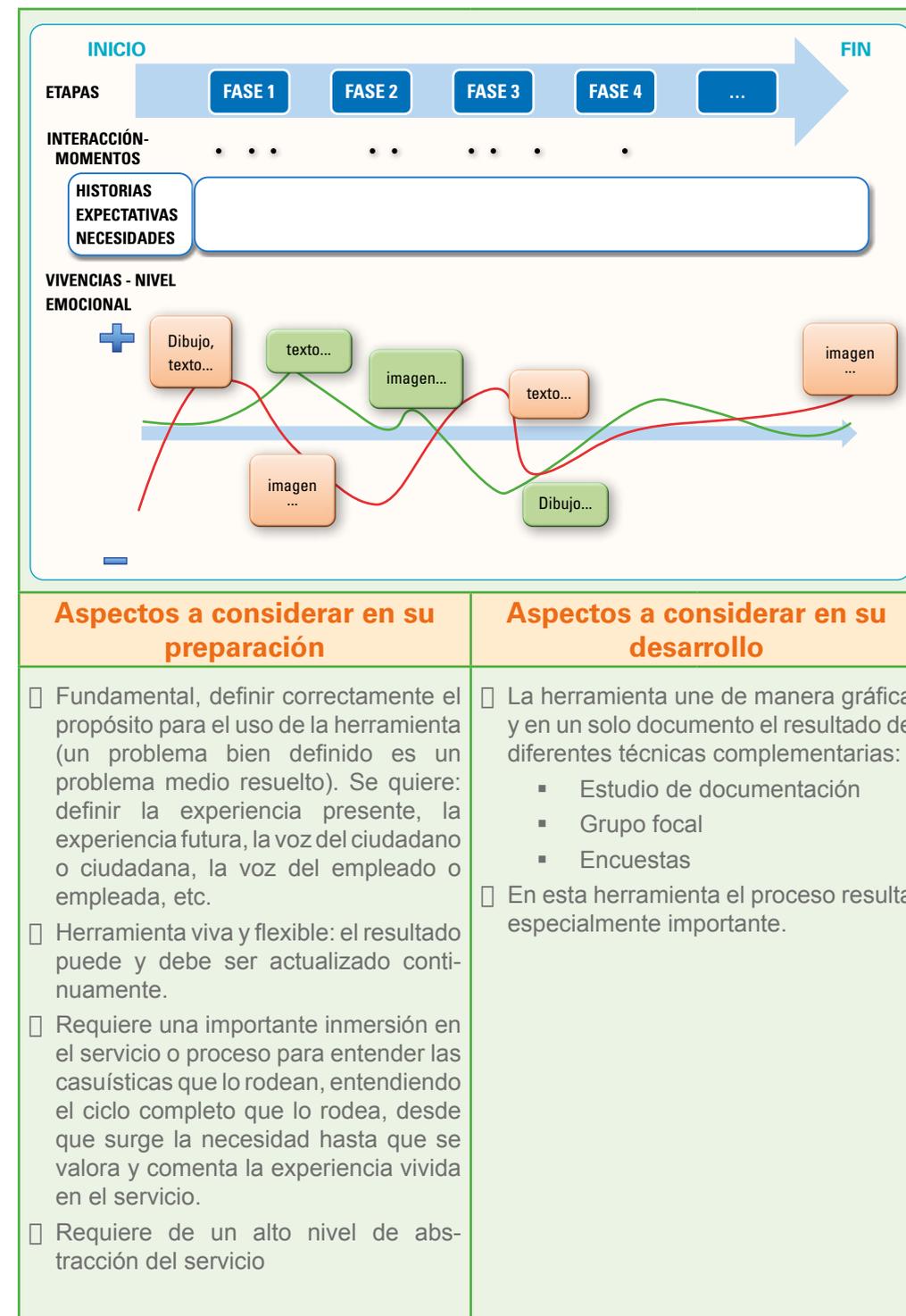
Es muy importante construirlo desde el punto de vista de la persona, y no desde el punto de vista de los procesos de la organización. Permite ponerse “en los zapatos” del ciudadano o ciudadana.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para explorar formas visuales y gráficas de relacionarse con la ciudadanía, en los que el centro y el protagonismo está en sus propias experiencias, por lo que en ciertos contextos o para determinados grupos puede ser una oportunidad emplearla para que éstos se sientan escuchados, capaces, integrados y facilitar que se expresen.
- Para incorporar la perspectiva de fuera hacia dentro.
- Para visualizar directamente experiencias, permitiendo comprender mejor los efectos, la percepción y el impacto de una temática en la ciudadanía y agentes participantes, así como empatizar con visiones discrepantes.
- Para focalizar ponerse en el lugar de otra persona, por lo que es de utilidad cuando se quiere contar plenamente con la ciudadanía, cediéndoles el protagonismo.
- Para comprender posturas desde visiones diferentes, para fomentar el entendimiento y la empatía, lo que puede hacer que se llegue a puntos de encuentro.
- Para dibujar los problemas que se perciben y las posibilidades de mejorar.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	3-10	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	2-5 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona dinamizadora y facilitadora Sala reunión para disponerse de forma circular o abierta Papel de oficina: papeles para dibujar, rotuladores, cinta adhesiva, fotos, recortes de periódico o revistas etc.	
Ventajas		Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite introducir el concepto de experiencia en el centro de la organización. <input type="checkbox"/> Es una herramienta versátil que permite hacer una reflexión tanto de servicios como en la interacción con una organización. <input type="checkbox"/> Analiza el espacio entre la expectativa del ciudadano o ciudadana y su realidad. <input type="checkbox"/> Otorga una foto común que permita hablar en un mismo lenguaje: el de la ciudadanía. 		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Complejo disociar la experiencia de las personas usuarias / ciudadanos de los procesos internos de la organización <input type="checkbox"/> El resultado puede producir rechazos dentro de la organización; su publicación debe estar muy bien comunicada. <input type="checkbox"/> Complejidad en su desarrollo y la combinación de varias herramientas.
Cómo se utiliza		
<p>1. Definición de elementos o variables en la interacción. El pasillo ciudadano se compone de una serie de variables clave iniciales que, considerando el escenario específico que se haya decidido analizar, podrán ser complementadas por otras en función del propósito para el cual se ha definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Etapas: fases de la experiencia del ciudadano o ciudadana compuestas por una serie de momentos que caracterizan la relación con el servicio. <input type="checkbox"/> Momentos: las diferentes interacciones que tiene la persona, sin que tenga por qué intervenir la organización. <input type="checkbox"/> Puntos de contacto: aquellas interacciones que tiene la persona en las que existe relación con la organización. Por lo tanto, son todos aquellos momentos en los que también interviene la organización. <input type="checkbox"/> La voz del ciudadano o ciudadana: se trata de comentarios literales de las personas que reflejan su experiencia en ese momento. <input type="checkbox"/> Canales: diferentes medios empleados por la organización en la interacción con la ciudadanía. 		

- ☐ **Determinación de las expectativas:** análisis de las expectativas de las personas usuarias en cada uno de los momentos. “lo que espera que ocurra”. Todas estas expectativas se irán incorporando debajo de cada momento.
 - ☐ **Vivencias de cada usuario con el servicio prestado.** La misma estará influida por la expectativa del servicio. Estas vivencias serán clasificadas como:
 - Momentos de dolor: momentos en los que la vivencia del ciudadano o ciudadana es bastante menor que la expectativa. Son situaciones que le molestan o incomodan.
 - Momentos en los que se cumple: Momentos en los que la vivencia coincide con la expectativa
 - Momentos Wow: momentos en los que la vivencia excede la expectativa inicial. Son momentos que sorprenden a la persona.
 - ☐ Además, es posible diferenciar los momentos de la verdad: que son aquellos donde se genera un mayor recuerdo en la mente de la persona (mayor carga emocional)
 - ☐ Importancia: relevancia que otorga a ese momento
 - ☐ Experiencia futura u oportunidades: propuestas para mejorar el servicio.
2. Además, en función del objetivo con el que se quiera construir la herramienta se podrán incorporar más variables dentro del pasillo:
- Palancas de digitalización
 - Nivel de estrés de la persona
 - La voz de la persona
 - Procesos internos asociados
3. De todo este recorrido, la persona facilitadora irá registrando las historias para recoger la amplia información que puede generarse.
4. Todas las interacciones descritas anteriormente, u otras variables que se quieran introducir en la práctica, se disponen a ser plasmadas por las personas participantes sobre una amplia línea del tiempo, dibujada en lugar visible, por ejemplo, en una pizarra o papel de gran formato sobre la pared u otros. Sobre esta línea del tiempo, cada participante, a medida que va interviniendo, introduce sus experiencias, emociones y demás ítems establecidos para la dinámica, ayudado por la persona dinamizadora, de forma sintética y condensada a través de una imagen, un dibujo, una frase, eslogan etc. De esta forma se va construyendo de forma visual sobre la línea del tiempo, el gráfico o imagen de las experiencias, emociones, expectativas y propuestas de futuro de las personas participantes. A modo de esquema (cada color una persona que participa y aporta su experiencia):



- Plantear el interés de trabajar con grupos mixtos que puedan aportar diferentes aproximaciones al tema elegido.

Variantes

- El mapa de experiencias o emociones podría ser considerado una variante, si bien el enfoque y alcance es diferente. El pasillo ciudadano está centrado en unos actores y actrices específicas, cuya participación se ha requerido, y en unos servicios o escenarios. Los mapas de vida, de experiencia, colectivos, o de emociones son más abiertos y amplios en su análisis y consideración de estos elementos.
- Una variante puede ser introducir en paralelo sobre otra línea del tiempo, solo los puntos de encuentro, expectativas compartidas, propuestas de trabajo y mejora conjuntas.

Ejemplos y enlaces

- <https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>

18. ENCUESTA ELECTRÓNICA



Descripción

La encuesta es un instrumento de investigación cuantitativa que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados previamente para la obtención de información específica. La elección de un tipo de encuesta u otro (presencial, telefónica u online) vendrá determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible.



Fuente: www.pixabay.com, de Shahid Abdullah

En su modalidad electrónica, la obtención de información se realiza mediante la inserción de un cuestionario en una página web o bien enviándolo vía e-mail a un panel predefinido de direcciones. La encuesta electrónica requiere en su desarrollo de la realización de una prueba piloto para asegurar su correcto funcionamiento.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para recabar información agregada de múltiples informantes y para conocer diferentes percepciones sobre un tema por parte de diferentes colectivos implicados, llegando, especialmente en encuestas on line, a un gran número de personas que de otra manera resultaría muy difícil.
- Para conocer la opinión y percepción sobre las cuestiones que se han definido para la encuesta, teniendo un amplio control sobre las respuestas recibidas. Este tipo de técnica se utiliza cuando se pretende obtener información precisa y generalizable.
- Para cuantificar y analizar la información con mayor facilidad que la obtenida por otras técnicas o herramientas.
- Para dar a conocer o informar sobre temas poco tratados o conocidos por la ciudadanía.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Individual a toda la muestra	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	5-15 minutos por cuestionario.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Equipo dinamizador para preparación y lanzamiento de la encuesta on line. Acceso a dispositivo electrónico e internet, ya se haga por plataforma o por correo electrónico (encuestados)	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Menor coste que otras modalidades de encuesta. <input type="checkbox"/> Se precisa escaso personal para su realización. <input type="checkbox"/> Mayor accesibilidad. <input type="checkbox"/> Flexibilidad de tiempo para la persona entrevistada, que asegura mayor calidad en la respuesta. <input type="checkbox"/> Favorece el anonimato. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Problemas de muestreo: excluye a personas entrevistadas que no tienen conexión a Internet. <input type="checkbox"/> Mayor riesgo de respuestas falsas o en blanco. <input type="checkbox"/> Bajas tasas de respuesta si el anonimato no queda garantizado. <input type="checkbox"/> Necesidad de controlar el acceso a la encuesta para evitar realización múltiple. 	
Cómo se utiliza		
<p>La metodología es similar a la de la encuesta presencial, adaptada al canal empleado, en este caso, Internet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar objeto de estudio y público objetivo. Es necesario decidir previamente qué información se está buscando y a qué colectivo/s se quiere consultar para obtenerla. El público objetivo debe estar delimitado clara y específicamente. 2. Diseñar el tipo de cuestionario. En las encuestas electrónicas son posibles tanto las preguntas de respuesta abierta como las cerradas, siendo éstas últimas más fáciles de analizar. En las preguntas cerradas se da a elegir al encuestado entre varias opciones distintas (no más de 4) o bien entre varios grados de acuerdo con una afirmación (Totalmente de acuerdo/En parte de acuerdo/En parte en desacuerdo/Totalmente en desacuerdo), mientras que en las abiertas la persona encuestada es libre de contestar. 3. Determinar el número de preguntas. Aunque éste dependerá de la complejidad de la cuestión a evaluar, es importante que la encuesta no sea larga para no desincentivar la participación. 4. Elegir el programa informático con el que realizar la encuesta. Existe una gran variedad, tanto gratuitos como de pago. Los más utilizados son Google Forms (https://www.google.es/intl/es/forms/about/), SurveyMonkey (https://es.surveymonkey.com/) o EUSurvey: https://ec.europa.eu/eusurvey/ 		

<ol style="list-style-type: none"> 5. Este tipo de programas normalmente se encargan del envío de la encuesta a la muestra seleccionada por el encuestador y del procesamiento de los datos, ofreciendo resultados directamente cuando se ha analizado toda la muestra. 6. Escribir las preguntas. Es necesaria una redacción clara, concisa y de vocabulario preciso, que no dé lugar a confusión en el encuestado. Todas las preguntas deben estar claramente diferenciadas las unas de las otras en la temática o cuestión abordada. 7. Decidir la muestra y el tipo de muestreo. Para que la encuesta arroje conclusiones fiables, la muestra de personas entrevistadas debe ser representativa de la población total tanto en cantidad (número de personas entrevistadas) como en calidad (muestreo adecuado al estudio). El muestreo puede ser probabilístico (aleatorio simple, sistemático, estratificado o por conglomerados) o no probabilístico (basado en sujetos disponibles, intencional, de “bola de nieve” o por cuotas). La conveniencia de uno u otro variará según lo que se estudie con la encuesta. Para más información, ver: https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales/ 8. Incorporación de la muestra decidida en el programa informático con el que vaya a realizarse la encuesta. 9. Recogida de datos y supervisión. El trabajo de los encuestadores ha de ser supervisado para asegurar que se respeta la metodología de la encuesta. En el caso de elegir un programa informático que procese los datos por sí mismo, la labor de supervisión quedará reducida a una comprobación del adecuado funcionamiento del programa. 10. Presentación de resultados. Elaboración de un informe que resuma los resultados obtenidos y sus implicaciones, así como la metodología que se ha seguido para obtenerlos. 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Determinación de los objetivos y del tipo de encuesta. <input type="checkbox"/> Diseño del cuestionario (preguntas cerradas, abiertas, de opción múltiple, determinación de preguntas de control, filtro, etc.). <input type="checkbox"/> Codificación del cuestionario. <input type="checkbox"/> Elección de contacto por e-mail o a través de página web. <input type="checkbox"/> Formación del equipo investigador previo al desarrollo de la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diseño y puesta en práctica de la prueba piloto. <input type="checkbox"/> Establecimiento y desarrollo de controles de calidad al desarrollo de las encuestas. <input type="checkbox"/> Sistematización, explotación de la información y análisis de resultados.

Variantes

- Una variante serían las encuestas deliberativas (consultar *Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo. Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales. Gobierno de Navarra, Bustos, R.; García, J. y Chueca, D., 2018, en pág. 60*). En estas la encuesta se realiza en dos ocasiones para comparar resultados y extraer conclusiones. La segunda de ellas se realiza tras un proceso de debate con personas expertas, responsables en la materia o sectores significativos en relación con la misma.

Ejemplos y enlaces

- <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/cuestionario/index.htm>
<https://encuestas.juntadeandalucia.es/>
- Otros enlaces:
INVOLVE (2018): <https://www.involve.org.uk/resources/methods>
Bustos, R., García, J. y Chueca, D. (2018). Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo: <https://n9.cl/b41vt>.

19. ENCUESTA PRESENCIAL

AGENDA	DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EJECUCION DEL PLAN	EVALUACIÓN
--------	-------------	----------------------	--------------------	------------

Descripción

La encuesta es un instrumento de investigación cuantitativa que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados previamente para la obtención de información específica.



Fuente: www.pexels.com de mentatdgt

La elección de un tipo de encuesta u otro vendrá (presencial, telefónica u online) determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible. En su modalidad presencial, la obtención de información se lleva a cabo mediante un encuentro personal directo entre persona entrevistada y persona entrevistador. Las entrevistas pueden ser cumplimentadas por el personal entrevistador o por la persona entrevistada. En función de la respuesta que admitan, las preguntas pueden ser abiertas, cerradas o de opción múltiple.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para recabar información agregada de diversos informantes y para conocer diferentes percepciones sobre un tema por parte de diferentes colectivos implicados. En el caso de las encuestas presenciales permite mayor cercanía con el encuestado lo que puede facilitar la participación de colectivos o personas más reacias a participar. A su vez, se asegura la comprensión por el encuestado de las cuestiones que se plantean y pueden captarse por la persona que realiza la encuesta reacciones ante determinados temas que pueden ser considerados o analizados posteriormente.
- Para conocer la opinión y percepción sobre las cuestiones que se han definido para la encuesta, teniendo un amplio control sobre las respuestas recibidas. Este tipo de técnica se utiliza cuando se pretende obtener información precisa y generalizable.
- Para cuantificar y analizar la información con mayor facilidad que la obtenida por otras técnicas o herramientas.
- Para dar a conocer o informar sobre temas poco tratados o conocidos por la ciudadanía.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Individual a toda la muestra	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	5-25 minutos por encuesta.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona que encuesta Lugar de encuentro para desarrollar la encuesta	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilita la cooperación de la persona entrevistada debido a la presencia de la persona entrevistadora. <input type="checkbox"/> Permite evitar influencias externas de otras personas. <input type="checkbox"/> Posibilita la realización de entrevistas largas y la obtención de datos secundarios (presencia, ambiente...). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elevado coste. <input type="checkbox"/> Lentitud en la obtención de los datos. <input type="checkbox"/> Riesgo de contaminación de la persona entrevistada por una persona entrevistadora no experta. <input type="checkbox"/> Dificil acceso a determinadas poblaciones. 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Determinar objeto de estudio y público objetivo. Antes de empezar con el resto de las tareas es necesario partir de una reflexión previa donde se decida qué información se está buscando y a qué colectivo/s se quiere consultar para obtenerla. El público objetivo debe estar delimitado clara y específicamente, normalmente en una determinada área geográfica, un perfil concreto o una determinada institución.</p> <p>2. Diseñar el tipo de cuestionario. En las encuestas presenciales son especialmente recomendables las preguntas de selección múltiple, donde quien evalúa da a elegir a la persona encuestada entre varias opciones distintas (no más de 4) o bien entre varios grados de acuerdo con una afirmación (Totalmente de acuerdo/ En parte de acuerdo/En parte en desacuerdo/Totalmente en desacuerdo). Este tipo de preguntas, de respuesta cerrada, son más fáciles de analizar. Si se desea conocer más a fondo la opinión de cada encuestado, entonces se necesitan preguntas de respuesta abierta.</p> <p>3. Determinar el número de preguntas. Aunque éste dependerá de la complejidad de la cuestión a evaluar, es importante que la encuesta no sea excesivamente larga para no desincentivar la participación.</p> <p>4. Escribir las preguntas. Es necesaria una redacción clara, concisa y de vocabulario preciso, que no dé lugar a confusión en el encuestado. Todas las preguntas deben estar claramente diferenciadas las unas de las otras en la temática o cuestión abordada.</p>		

<p>5. Preparación de tratamiento de datos. Una vez elaborado el cuestionario, es necesario preparar una infraestructura en la que almacenar y procesar los datos obtenidos en la encuesta. Para ello pueden utilizarse programas informáticos como Excel.</p> <p>6. Decidir la muestra y el tipo de muestreo. Para que la encuesta arroje conclusiones fiables, la muestra de personas entrevistadas debe ser representativa de la población total tanto en cantidad (número de persona entrevistadas) como en calidad (muestreo adecuado al estudio). El muestreo puede ser probabilístico (aleatorio simple, sistemático, estratificado o por conglomerados) o no probabilístico (basado en sujetos disponibles, intencional, de "bola de nieve" o por cuotas). La conveniencia de uno u otro variará según lo que se estudie con la encuesta. Para más información, ver: https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales/</p> <p>7. Elección del equipo de encuestadores y formación. Al tratarse de una encuesta presencial, es importante asegurarse de que quienes van a encuestar comprenden la metodología del estudio y que están comprometidos con la obtención de resultados fiables.</p> <p>8. Recogida de datos y supervisión. El trabajo del equipo de encuestadores ha de ser supervisado para asegurar que se respeta la metodología de la encuesta.</p> <p>9. Procesamiento de datos. Finalizada la recogida de datos o durante la misma en caso de que ésta dure varios días se deben ir incluyendo los datos recogidos en la base de datos previamente configurada.</p> <p>10. Presentación de resultados. Elaboración de un informe que resuma los resultados obtenidos y sus implicaciones, así como la metodología que se ha seguido para obtenerlos.</p>	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Determinación de los objetivos y del tipo de encuesta. <input type="checkbox"/> Diseño del cuestionario (preguntas cerradas, abiertas, de opción múltiple, determinación de preguntas de control, filtro, etc.). <input type="checkbox"/> Codificación del cuestionario. <input type="checkbox"/> Formación del equipo investigador previo al desarrollo de la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trabajo de campo / desarrollo de la encuesta: las encuestas excesivamente largas desincentivan la participación. La duración de la encuesta puede depender del objetivo y de las eventuales contraprestaciones que pudieran concurrir. <input type="checkbox"/> Establecimiento y desarrollo de controles de calidad al desarrollo de las encuestas. <input type="checkbox"/> Sistematización, explotación de la información y análisis de resultados.

Variantes

- Puede considerarse trabajar con información cualitativa con la presencia de una persona encuestadora con experiencia, incluyendo para ello preguntas abiertas. La persona que realiza la encuesta puede ir centrando la respuesta a esta pregunta abierta de acuerdo con el tema tratado y la información que se requiere. Así, como en algún caso, ahondar en alguna cuestión que haya podido resultar especialmente reveladora o significativa a considerar. Esto puede alargar más la duración total de la encuesta.

Ejemplos y enlaces

- Ejemplos de cuestionario según materia a tratar:
<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-survey-questionnaire-templates/>
EUSurvey: <https://ec.europa.eu/eusurvey/>
- Otros enlaces:
- INVOLVE (2018): <https://www.involve.org.uk/resources/methods>
- Bustos, R., García, J. y Chueca, D. (2018). Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo: <https://n9.cl/b41vt>.

20. ENCUESTA TELEFÓNICA

AGENDA

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EJECUCION DEL
PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

La encuesta es un instrumento de investigación cuantitativa que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados previamente para la obtención de información específica. La elección de un tipo de encuesta u otro vendrá (presencial, telefónica u online) determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible.

En su modalidad telefónica, la obtención de información se consigue mediante una conversación telefónica entre el persona entrevistador y el persona entrevistada. Existen dos submodalidades: la encuesta telefónica tradicional (basada en un listado actualizado de teléfonos de la muestra) y la encuesta CATI, en el que la encuesta telefónica es asistida por ordenador.



Fuente: www.pixabay.com, de Mohamed Hassan

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

Para llegar a los grupos ciudadanos o colectivos que no accederían al sistema electrónico o en red, siendo una opción más rápida y económica que la presencial. Supone incentivar a la participación de quien se contacta para que forme parte del proceso que se trate. A través del contacto telefónico puede lograrse el acceso a personas que de otro modo no participarían, por no tener acceso a redes, no tener disponibilidad de forma presencial o resistencia a participar de forma pública.

- En la encuesta telefónica tradicional se permite cierto feedback o aclaración con el encuestado para asegurar la comprensión o para concretar matices, mientras que la de tipo CATI permite una mayor sistematización.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Individual a toda la muestra	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	10-20 minutos por entrevista.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona que realiza la encuesta Disposición de teléfono (persona entrevistadora y encuestados).	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Menor coste que la modalidad presencial. <input type="checkbox"/> Técnica rápida tanto en recogida de datos como en contacto con las personas entrevistadas. <input type="checkbox"/> Facilita mejores respuestas al dar mayor sensación de confidencialidad. <input type="checkbox"/> Acercamiento a poblaciones de difícil acceso presencial. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Excluye a persona entrevistada que no tienen teléfono. <input type="checkbox"/> Nivel de no respuesta considerable. <input type="checkbox"/> No pueden exhibirse materiales complementarios. <input type="checkbox"/> No permite abordar temas excesivamente delicados ni complejos. 	
Cómo se utiliza		
<p>La metodología es similar a la de la encuesta presencial, adaptada al canal empleado, en este caso, teléfono:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar objeto de estudio y público objetivo. Es necesario decidir qué información se está buscando y a qué colectivo/s se quiere consultar para obtenerla. El público objetivo debe estar delimitado clara y específicamente. Al ser una encuesta telefónica, solo puede estar dirigida a colectivos que dispongan de teléfono. 2. Diseñar el tipo de cuestionario. En las encuestas telefónicas son recomendables las preguntas de selección múltiple, donde el evaluador da a elegir al encuestado entre varias opciones distintas (no más de 4) o bien entre varios grados de acuerdo con una afirmación. Las preguntas de respuesta cerrada son más fáciles de analizar, pero en las encuestas telefónicas también es viable introducir preguntas de respuesta abierta. 3. Determinar el número de preguntas. Aunque éste dependerá de la complejidad de la cuestión a evaluar, es importante que la encuesta no sea larga para no desincentivar la participación. 4. Escribir las preguntas. Es necesaria una redacción clara, concisa y de vocabulario preciso, que no dé lugar a confusión en el encuestado. Todas las preguntas deben estar claramente diferenciadas las unas de las otras en la temática o cuestión abordada. 		

<p>5. Preparación de tratamiento de datos. Una vez elaborado el cuestionario, es necesario preparar una infraestructura en la que almacenar y procesar los datos obtenidos en la encuesta. Para ello pueden utilizarse programas informáticos como Excel.</p>	
<p>6. Decidir la muestra y el tipo de muestreo. Para que la encuesta arroje conclusiones fiables, la muestra de personas entrevistadas debe ser representativa de la población total tanto en cantidad (número de persona entrevistada) como en calidad (muestreo adecuado al estudio). El muestreo puede ser probabilístico (aleatorio simple, sistemático, estratificado o por conglomerados) o no probabilístico (basado en sujetos disponibles, intencional, de “bola de nieve” o por cuotas). La conveniencia de uno u otro variará según lo que se estudie con la encuesta. Para más información, ver: https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales/. En el caso de elegir un muestreo aleatorio, suele ser necesario utilizar programas específicos denominados <i>Random Digit Dialing</i>, como por ejemplo el sistema CATI. Más información puede consultarse: https://www.researchgate.net/publication/277769704_METODOLOGIA_DE_LAS_ENCUESTAS_TELEFONICAS</p>	
<p>7. Elección del equipo de encuestadores y formación. Se requiere un menor número de encuestadores que en la encuesta presencial, dada la mayor agilidad del medio.</p>	
<p>8. Recogida de datos y supervisión. El trabajo del equipo encuestador ha de ser supervisado para asegurar que se respeta la metodología de la encuesta.</p>	
<p>9. Procesamiento de datos. Finalizada la recogida de datos o durante la misma en caso de que ésta dure varios días se incluyen los datos recogidos en la base de datos previamente configurada.</p>	
<p>10. Presentación de resultados. Elaboración de un informe que resuma los resultados obtenidos y sus implicaciones, así como la metodología que se ha seguido para obtenerlos.</p>	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Determinación de los objetivos y del tipo de encuesta. <input type="checkbox"/> Diseño del cuestionario (preguntas cerradas, abiertas, de opción múltiple, determinación de preguntas de control, filtro, etc.). <input type="checkbox"/> Codificación del cuestionario. <input type="checkbox"/> Muestreo. <input type="checkbox"/> Formación del equipo investigador previo al desarrollo de la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecimiento y desarrollo de controles de calidad al desarrollo de las encuestas. <input type="checkbox"/> Sistematización, explotación de la información y análisis de resultados.

Variantes

- Las variantes de las encuestas telefónicas pueden incluir apertura hacia información cualitativa a valorar su incorporación por la relevancia en el proceso considerando el coste adicional, especialmente en tiempo a emplear.

Ejemplos y enlaces

- Existen múltiples estudios de opinión, tanto de servicios privados como de administraciones, que utilizan esta modalidad de encuestas. Por ejemplo, para la planificación de la movilidad, una de las formas de obtención de información son estas encuestas:

<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/fomentoinfraestructurasyordenaciondelterritorio/areas/servicios-transporte/transporte-publico/paginas/encuesta-tlf-movilidad.html>

Otros enlaces:

INVOLVE (2018): <https://www.involve.org.uk/resources/methods>

Bustos, R., García, J. y Chueca, D. (2018). *Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo*: <https://n9.cl/b41vt>.

21. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

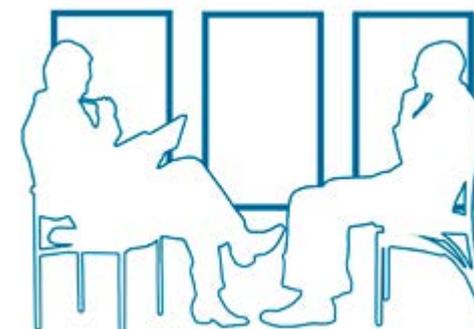
DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

La entrevista en profundidad es un instrumento propio de la investigación cualitativa, en el que la persona entrevistada entabla una conversación semiestructurada/ no estructurada con un solo persona entrevistada con el objetivo de obtener información concreta e individual sobre ella.



Fuente: www.pixabay.com, de Gerd Altmann from Pixabay

La técnica de la entrevista en profundidad puede presentarse bajo distintas modalidades en función de la amplitud del objeto de análisis (holísticas o enfocadas) y del control que ejerce quien entrevista sobre la persona entrevistada (dirigidas o no dirigidas). Ambos criterios pueden combinarse, dando lugar a diferentes tipos de entrevistas en profundidad.

La entrevista permite obtener información relevante y percepciones personales de una determinada problemática en base a las experiencias y conocimiento sobre la realidad objeto de análisis, que nos ayuden a identificar variables y relaciones causales que no pueden ser obtenidas de otra forma y que complementen los datos obtenidos con otras metodologías (Herrera M. Torrecillas C. y Díaz A. 2020, *Guía para el diseño de Estudios Piloto de P.P.*, pág. 48).

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para recoger información específica de personas con experiencia o conocimiento sobre la temática, que pueden aportar conocimiento profundo o específico. Se utiliza para recabar la información que aportan personas expertas, grupos implicados en la p.p., asociaciones, entidades públicas y privadas, etc.
- Para obtener datos de personas que puedan ser agentes clave en el proceso y que nos puedan facilitar información sobre otros sectores, agentes o entidades implicados en el tema.
- Para poder construir vías o alternativas de actuación o de abordar un tema.
- Para poder profundizar en temas complejos de difícil abordaje o muy específicos.
- Para profundizar en diferentes posicionamientos o puntos de vista antes una misma cuestión o tema, explorar y entender las diferencias concretas en torno a un asunto.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Individual a toda la muestra	Expertas
Cuánto tiempo requiere	30´-75´ minutos por entrevista.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona que realiza la entrevista, persona entrevistadora.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se obtiene información muy rica cualitativamente. <input type="checkbox"/> Especialmente útil para abordar aspectos personales o difíciles de analizar, donde el anonimato es esencial. <input type="checkbox"/> Técnica muy válida cuando se tiene poca información sobre un tema (investigaciones exploratorias) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dificultades de la persona entrevistada para recordar detalles concretos. <input type="checkbox"/> En modalidades no dirigidas, dependencia de la persona entrevistadora frente a la entrevistada, que puede no querer revelar toda la información. <input type="checkbox"/> Riesgo de influencia de quien entrevista sobre la persona entrevistada. 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Determinar objeto de estudio y público objetivo. Es necesario decidir previamente qué información se está buscando y a qué colectivo/s se quiere consultar para obtenerla. El público objetivo debe estar delimitado clara y específicamente.</p> <p>2. Decidir el número de entrevistas que se van a realizar. La entrevista en profundidad es una técnica que emplea una cantidad considerable de recursos en la conversación con una sola persona entrevistada, por lo que en caso de realizar varias de ellas el número no debe ser muy elevado.</p> <p>3. Justificar, mediante informe u otras vías, la relevancia de las personas entrevistadas como sujetos de interés para el objeto de estudio.</p> <p>4. Diseñar el tipo de entrevista. Hay cuatro tipos de entrevistas en profundidad, que se clasifican en función de los temas abordados (holísticas, en las que se abordan todas las opiniones e intereses de quienes son persona entrevistadas/as; y enfocadas, en las que se busca analizar un determinado ámbito) y del control de la persona entrevistadora sobre la persona entrevistada (dirigidas y no dirigidas).</p> <p>5. Elaborar guiones de conversación. Sea cual sea el tipo de entrevista en profundidad elegido, es necesario elaborar previamente un guión que estructure la conversación. La entrevista debe comenzar con preguntas más generales que sirvan de introducción seguidas de preguntas más concretas. Las desviaciones respecto al guión son más aceptables en las entrevistas no dirigidas que en las dirigidas, y en las holísticas con respecto a las enfocadas.</p>		

<p>6. Definir la forma de registro de la entrevista (grabación, anotaciones etc.).</p> <p>7. Formación de equipo de personas entrevistadoras. Punto crítico en la realización de entrevistas en profundidad. Las personas entrevistadoras deben ser capaces de lograr una interrelación fluida con la persona entrevistada, generando un clima lo más propicio posible para la obtención de información de calidad.</p> <p>8. Realización de las entrevistas y seguimiento. El proceso de obtención de información debe estar supervisado y controlado para reducir posibles desviaciones respecto del objeto de estudio.</p> <p>9. Registro de la información, siendo el método idóneo la utilización de videocámaras o grabadoras de voz.</p> <p>10. Redacción de informe final que contenga las conclusiones de la/s entrevista/s realizada/s.</p>	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificación del aspecto a analizar. <input type="checkbox"/> Elaboración del cuestionario o del guion de conversación con la persona entrevistada en función de si la entrevista es dirigida o no dirigida. <input type="checkbox"/> Justificación de la relevancia de la persona entrevistada como sujeto de interés de la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Seguimiento de la entrevista mediante la sistematización de la información obtenida. <input type="checkbox"/> Las entrevistas suelen ser grabadas
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Puede considerarse para determinados temas o aspectos complejos, o por cuestión de tiempo u otras razones que lo justifiquen, enviar el texto de la entrevista previamente a la persona que va a ser entrevistada. <input type="checkbox"/> En las distintas guías o manuales elaboradas por el Instituto Andaluz de Administración Pública, se recomienda consultar Guía para el diseño Estudios piloto de P.P. entre otras, pueden consultarse distintas posibilidades sobre variantes en el tipo de entrevista a desarrollar. Básicamente diremos que se refieren a: entrevistas estructuradas, con una estructura acorde con el guión sin posibilidad de salirse del mismo y preguntas cerradas; entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas y guión flexible para adaptarse en función de la persona entrevistada; entrevistas no estructuradas en las que no existen preguntas predeterminadas, sino una serie de cuestiones clave sobre el tema que permiten a la persona entrevistada moverse por el tema y profundizar tanto como desee. 	

Ejemplos y enlaces

- Ver las distintas guías o manuales elaboradas por el Instituto Andaluz de Administración Pública, donde pueden consultarse herramientas concretas en cada una de ellas. En relación la entrevista, consultar Guía para el diseño Estudios piloto de P.P. y Manual de Planes Estratégicos, entre otros:
<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/documentacion.epp>
- En la Gaceta Sanitaria, de la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Electrónica, pueden verse una serie de entrevistas realizadas en relación con la pandemia de la COVID 19:
<https://www.gacetasanitaria.org/es-videos>

22. ESCUCHA ACTIVA

AGENDA

DIAGNÓSTICO

EVALUACIÓN

Descripción

Como sucede en el caso de la valoración electrónica, no se trata propiamente de una herramienta de participación sino de un modo de expresión ciudadana a través de las redes sociales. Podemos denominarla también foros de debate en línea.



Fuente: www.pexels.com de Pixabay

La ciudadanía usa las diferentes redes sociales de las que es usuaria para la expresión de sus opiniones o sentimientos. La recepción, integración y reacción de la Administración a esas intervenciones o comentarios es lo que constituye el proceso de “escucha activa”.

Esa reacción de la Administración resultado de la integración de los comentarios de la ciudadanía es lo que la convierte en vía de participación.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para llegar a un amplio número de personas, de forma rápida y económica posibilita obtener información y conocer la opinión y percepción de las personas que intervienen sobre diversos asuntos. Este instrumento permite generar debate entre quienes participan y desde la administración o responsables de una p.p. se puede profundizar en un aspecto concreto o que se considere relevante a través de las interacciones que establezcan con las personas que intervienen.
- Para informar desde la Administración ante temas poco conocidos o confusos, explicar y dar a conocer aspectos de una p.p., y recoger la valoración ciudadana. Se trata de un diálogo e interacción continuo entre la Administración y la ciudadanía con un aprendizaje recíproco.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Abierto	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	Sin especificar. Se valorará y establecerá un plazo durante el que se podrá aportar, debatir e interactuar o bien dejar abierto.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas dinamizadoras o facilitadoras (es posible que se requiera más de una, en función de la difusión e intervenciones) con experiencia en redes sociales. Ordenador y acceso a internet,	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Amplio alcance poblacional: llegada a las opiniones de una población masiva. <input type="checkbox"/> Amplio alcance temático: acceso a las opiniones de la ciudadanía sobre una multitud de temas. <input type="checkbox"/> No necesita de un comportamiento específico por parte de la ciudadanía, sino que el proceso analiza su participación en las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requiere de un posicionamiento de la Administración en redes sociales. <input type="checkbox"/> Necesita la capacidad de procesar y analizar información masiva desestructurada (<i>big data</i>). <input type="checkbox"/> La administración puede no contar con los perfiles profesionales necesarios 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Determinar objeto de estudio. Es necesario decidir previamente qué clase de información quiere obtenerse de la escucha activa en redes sociales (generalmente será el grado de satisfacción), así como el tema al que ésta irá referida (incidencia de determinadas P.P., consecuencias de decisiones estratégicas en la Administración, etcétera). El público objetivo será la generalidad del público con el que se interactúe en redes sociales.</p> <p>En este último caso del público, se debe tener presente el sesgo de esta herramienta de participación ya que está dirigida únicamente a aquellas personas que tengan acceso a Internet y que además estén presentes en las redes sociales utilizándolas activamente.</p> <p>Algunas redes sociales, como Facebook, por ejemplo, ofrecen estadísticas personalizadas de forma gratuita en las que se puede observar a qué segmentos de la población se está alcanzando más con las publicaciones en la red social. Esta información puede utilizarse para segmentar el proceso de escucha activa.</p>		

<p>2. Delimitar la escucha activa temporal y cualitativamente. Se requiere definir un horizonte temporal claro del proceso, en el que intervenir, aportar, debatir, interactuar etc., (aunque la información generada puede considerarse que sea pública o accesible de forma indeterminada) y por otro lado los criterios que convierten a una determinada interacción en redes sociales en información relevante (número mínimo de comentarios o valoraciones, como por ejemplo “likes” en Facebook).</p> <p>3. Provisión de medios materiales y personales. Este tipo de herramientas requieren competencias específicas y en determinados casos es recomendable la contratación de proveedor externo que sea experto en gestión de redes sociales.</p> <p>4. Determinar el alcance de la escucha activa. Al igual que en las valoraciones electrónicas, el proceso de escucha activa debe traducirse en mejoras en la Administración por lo que es necesario el diseño de mecanismos de transmisión de la información obtenida.</p> <p>5. Seguimiento de la gestión de la herramienta, orientada a evitar que la escucha activa vea disminuida su utilidad a medida que se utiliza. Al igual que las valoraciones electrónicas, debe convertirse en un verdadero instrumento de cambio y mejora constante en la Administración. Debido precisamente a ese carácter continuo de la herramienta no es necesaria la elaboración de informes finales de resultados, aunque resulta recomendable que se hagan periódicamente encaminados a la mejora y evaluación del proceso.</p>	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificación del tema a seguir de forma activa en redes. <input type="checkbox"/> Identificación del objetivo de la escucha activa y selección de las redes sociales a las que se va a dar seguimiento. <input type="checkbox"/> Determinación del periodo temporal sobre el que se va a actuar. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollo de la escucha: sería necesario contar con un proveedor externo que preste estos servicios. <input type="checkbox"/> <i>Community manager</i>: en todo caso, la presencia de la Administración en redes sociales requiere de una gestión profesional del posicionamiento y de los mensajes a trasladar.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los grupos de discusión en línea pueden considerarse como una variante de estos foros on line abiertos para la escucha activa. Si bien, en estos últimos la Administración trata de dar respuesta y contenido a los aspectos planteados desde las personas que intervienen, de forma que éstas se sienten escuchadas y atendidas, así como que puedan expresarse o interactuar. Es un diálogo e interacción con la Administración con un aprendizaje recíproco. Los grupos de discusión on line además suelen ser grupos más cerrados, en función de interés o sectores, donde se genera debate entre las propias personas participantes con la moderación de una persona responsable de la iniciativa. 	

Ejemplos y enlaces

- La junta de Andalucía en la red, entre otras:
<https://www.facebook.com/AndaluciaJunta/>
https://twitter.com/AndaluciaJunta?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor
- Estudio realizado sobre las ciudades y su reputación online en Congreso Web 2014, presentado por Víctor Puig (agencia ZINKDO):
<https://www.youtube.com/watch?v=Izstj7EQyyA>

23. ESTUDIO DE CASOS / PERSONAS INVITADAS

AGENDA

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EJECUCION

EVALUACIÓN

Descripción

Esta técnica aplica la metodología de estudio de casos, frecuentemente utilizada en la investigación social, como herramienta participativa: el grupo de participación se constituye en sujeto investigador de situaciones reales para analizar en profundidad las distintas circunstancias que concurren en estas situaciones, a fin de extraer conclusiones de utilidad para el desarrollo o la EPP.



La técnica puede llevarse a cabo de forma no presencial durante todo el proceso, aunque lo habitual es que, como mínimo, una parte del mismo se realice de forma presencial, permitiendo la interacción directa del grupo con la persona o la realidad analizada, así como entre los distintos miembros del grupo participante. El estudio de los casos se lleva a cabo, por lo general, a través de una o varias de las siguientes modalidades:

- Encuentro con una persona relevante por su experiencia, trayectoria vital o posición social.
- Conocimiento directo de una experiencia de interés o una realidad social relacionada con la p.p., mediante visita a la misma y comunicación con las personas relevantes en ella.
- Presentación y análisis de situaciones y experiencias en un evento específicamente organizado en forma de jornada de trabajo, mesa redonda o similar.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para obtener información, puntos de vista, análisis o valoraciones que no pueden obtenerse por otras fuentes de información, a partir de experiencias reales particularmente relevantes en relación con la p.p. de que se trate.
- Para despertar la motivación de los miembros del grupo de participación en la resolución de un problema o el abordaje de un reto de interés colectivo, a través de la participación activa en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de la p.p. correspondiente.
- Para elaborar conclusiones que puedan ser de interés general para la p.p. que se trate, a partir de experiencias de personas concretas en un contexto específico.

Pueden estar referidas al análisis de problemas, sus causas y consecuencias; a la pertinencia y factibilidad de una determinada p.p.; a la aplicación de medidas y acciones para responder a determinados objetivos o a la evaluación de los efectos de una política.

Recursos necesarios	
Para cuántas personas	<p>6-15 personas en el encuentro con una persona invitada o visita a una realidad social.</p> <p>En los eventos tipo jornadas, mesas redondas, etc. pueden asistir y participar un número más elevado de personas, en función del tema y de las características del evento (presencial, por videoconferencia, aforo permitido, etc.)</p> <p>Expertas y no expertas</p>
Cuánto tiempo requiere	<p>Dependiendo de la modalidad. Si se trata de un encuentro con una persona invitada, unas 2 horas. Si se trata de una visita a una experiencia, dependiendo de la distancia, pueden requerirse uno o dos días. Si se trata de un evento del tipo jornada de trabajo, mesa redonda o similar, el tiempo necesario para organizar el evento más la duración prevista del mismo.</p>
Qué materiales o recursos necesitamos	<p>Los recursos materiales y económicos necesarios para garantizar la logística de la técnica, según cada modalidad (encuentro con persona invitada, visita a una realidad social o evento).</p>
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite obtener amplia información cualitativa sobre los hechos o realidad social que se está analizando. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Considerable esfuerzo organizativo y coste económico. <input type="checkbox"/> Proceso lento para la obtención y procesamiento de la información. <input type="checkbox"/> Información parcial sobre una cuestión, que debe ser contrastada y ampliada con otras perspectivas e informaciones.

Cómo se utiliza

1. Grupo de participación. Interesa que esté formado por los miembros de uno o varios de los grupos constituidos para los procesos participativos previstos para la planificación y/o evaluación de la p.p. Debe evitarse que esté formado exclusivamente por personal técnico o de las administraciones públicas, incorporando agentes representativos de los sectores sociales relacionados con la p.p. en cuestión.

Conviene que los miembros del grupo dispongan de información previa sobre el caso que van a conocer en profundidad y el contexto en que se ubica, en relación con la p.p. en la que están trabajando, para que la técnica resulte útil al fin de mejorar dicha política, sea en sus fases de planificación o sea en alguno de sus momentos de evaluación. Para ello, debe facilitárseles los antecedentes, algún documento escrito o audiovisual con información sobre el caso u otra información.

Es aconsejable, incluso, que el grupo pueda celebrar alguna sesión de debate sobre el caso, de forma presencial o telemática, para compartir la información, identificar sus elementos clave y preparar las preguntas y cuestiones en las que interesa profundizar.

2. Trabajo de campo para obtención de la información. Como hemos expuesto anteriormente, puede realizarse en tres modalidades:

- **Encuentro con una persona invitada.** Se selecciona a una persona que se considera puede aportar información de interés y detallada, bien por su conocimiento y experiencia en la materia que se trate, bien por ser o haber sido responsable de una experiencia exitosa o buena práctica, o bien por disponer de información singular a causa de su posición social o su trayectoria vital. Un miembro del grupo de participación debe introducir el encuentro y señalar los aspectos principales que interesa conocer. Es importante destacar que no se trata de una entrevista, que es una técnica diferente. Por lo tanto, hay que dejar un tiempo para que la persona invitada hable libremente, exponiendo su experiencia. Después de esa exposición, habrá un turno de preguntas en el que los miembros del grupo de participación tratarán de aclarar informaciones complejas, y profundizar en los aspectos de interés (datos, análisis o interpretaciones no disponibles en otras fuentes, claves de las iniciativas exitosas, aprendizajes adquiridos en la experiencia, etc.).

- **Visita a una realidad social o experiencia de interés.** Se trata de conocer sobre el terreno una realidad concreta que permita al grupo de participación obtener información directa sobre problemas, necesidades, iniciativas novedosas, actuaciones exitosas u otro tipo de hechos o situaciones que permitan extraer conclusiones de interés para la p.p. en la que se trabaja. En la visita se observarán los elementos físicos (instalaciones, edificios, recursos materiales, entorno natural, condiciones de habitabilidad, etc.), funcionales (organización, servicios, actividad, etc.), demográficos y sociales (características de las personas, roles que desempeñan) y relacionales (jerarquías e interacciones entre las personas). Se conversará con los distintos agentes clave para conocer su experiencia y comprender las situaciones observadas.

- **Realización de un evento sobre el caso de estudio.** Se trata de obtener la información deseada a través de la organización de una actividad del tipo jornada de trabajo, mesa redonda o similar, en que personas conocedoras del caso que se analiza y, si es posible, protagonistas de la situación social analizada, presenten la información detallada, presentando el caso de estudio y analizándolo desde diferentes perspectivas. Los miembros del grupo de participación y demás personas asistentes al evento podrán formular preguntas y debatir en torno a la experiencia concreta.

En cualquiera de estas tres modalidades, los miembros del grupo participativo recogerán toda la información posible, tomando notas y/o grabando las actividades, así como compilando los documentos escritos o gráficos a los que puedan tener acceso.

3. Procesamiento de la información y análisis. El grupo de participación deberá hacer una puesta en común de la información recogida, analizándola y debatiendo sobre las conclusiones que se pueden extraer del estudio del caso, aprendizajes para incorporar en la p.p. que se está trabajando y aspectos que deben evitarse, a tenor de la experiencia previa. Debe valorarse, en todo caso, qué características del caso estudiado pueden asimilarse con la realidad temporal y territorial en que pretende incidir la p.p. que se trabaja y qué características del caso son singulares.

4. Informe final. Debe recoger una síntesis de la información relevante obtenida por el grupo de participación y de las conclusiones del análisis y debate en torno a esta información.

Aspectos a considerar en su preparación

☐ Si se va a preparar un encuentro del grupo participativo con una persona invitada, debe **conciliarse la agenda de ambas partes** de forma que, adaptándose a la disponibilidad de quien se ha invitado, puedan asistir al encuentro todos o la mayoría de los miembros del grupo. Debe establecerse un contacto previo para explicar a la persona invitada la finalidad que se persigue con el encuentro, las necesidades del grupo y el contexto de la p.p. que se está trabajando. Debe buscarse un espacio apropiado para mantener una conversación relajada. Si se desea grabar el encuentro, debe solicitarse permiso expreso a la persona invitada.

Aspectos a considerar en su desarrollo

☐ Quienes tengan la responsabilidad técnica del proceso participativo deberán cuidar que se respeten estrictamente los tiempos y formas previstos para la realización del estudio del caso, la puntualidad en los encuentros o visitas y que estas actividades se desarrollen conforme la secuencia planificada, teniendo como objetivo prioritario la obtención de información cualificada de personas o realidades sociales.

☐ Debe preverse la **logística del desplazamiento** de la persona invitada hasta el lugar del encuentro, alojamiento en caso necesario y gratificación económica, si así se ha acordado

☐ Si se va a organizar una visita para conocer una experiencia de éxito u otra realidad social, debe **concertarse la fecha** más adecuada para conseguir disponibilidad de las personas clave para proporcionar la información de interés, además de prever toda la logística para el desplazamiento del grupo, alojamiento (en su caso) y demás requerimientos.

☐ Si se va a organizar un evento (jornada de trabajo, mesa redonda o similar) hay que prever el desarrollo en el **horario más adecuado** para facilitar la asistencia del grupo de participación, según el perfil de las personas que lo constituyen, bien en horario laboral o bien fuera de él.

Variantes

☐ A distancia. Cuando no es posible que la persona cuya trayectoria vital o circunstancias queremos conocer y analizar se desplace para tener un encuentro presencial con el grupo de participación, se puede organizar un encuentro virtual a través de alguna plataforma de videoconferencia. En este encuentro estarán conectados los miembros del grupo de participación que mantendrán el diálogo con la persona invitada para obtener la información de interés.

☐ Documental / A distancia. También es posible estudiar un caso de éxito u otra realidad social a través de los documentos que están publicados y accesibles a través de internet. La información se puede completar contactando con las personas responsables de la planificación o ejecución de la p.p., a través de correo electrónico, teléfono o videoconferencia.

Ejemplos y enlaces

- Supongamos que se está preparando un plan para la atención e integración social de personas inmigrantes que trabajan como temporeros en actividades agrícolas. Además de otras técnicas de recogida de información para la elaboración del plan, el grupo de participación decide analizar el caso concreto de los asentamientos de inmigrantes en explotaciones agrícolas de la provincia de Huelva. Para ello, organiza una visita a estos asentamientos, recabando información sobre la trayectoria vital de las personas que viven en ellos, sus condiciones sociales, laborales y familiares, así como otras circunstancias de interés. Aprovechan la visita para mantener encuentros con el presidente de una asociación constituida por los inmigrantes de la zona y con una mujer perteneciente a este colectivo que ha aparecido en los medios de comunicación denunciando abusos sexuales por parte de los propietarios de las explotaciones agrícolas. En estos encuentros se recoge información sobre el análisis de la situación que hacen estas personas, así como sobre sus demandas y las propuestas de solución que plantean. (*Ejemplo ficticio*).

24. FLOR DE LOTO

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

Es una herramienta que consiste en ir deduciendo ideas o temas de uno inicial, situado en el centro, a otros derivados que se van yuxtaponiendo alrededor, para de forma visual captar el elemento central y sus partes asociadas.

Las ideas surgen a partir del centro, del que se van ampliando conceptos que se convierten a su vez en temas centrales de los que surgen otros conceptos o subtemas y así sucesivamente.

De forma gráfica se pueden plasmar las asociaciones mentales que se generan en la búsqueda de ideas o soluciones.

El autor es el japonés Yasuo Matsumura. Para esta herramienta vamos a utilizar la versión trabajada por la plataforma colombiana de participación ciudadana el derecho a no obedecer, que lo emplea para a partir de un reto identificar debilidades o problemas y diseñar soluciones.



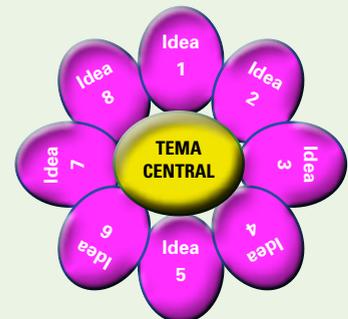
Fuente: www.pexels.com de ithalu dominguez

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para ampliar la visión inicial sobre un problema o reto y posibilitar encontrar medios desde los que poder resolverlo o afrontarlo. Es una herramienta creativa que podemos utilizar para enfrentarnos a retos o problemas complejos, buscando las motivaciones o causas diversas que lo generan y afrontando estas poder llegar a alcanzar la propuesta central.
- Para propiciar la creatividad de las personas participantes focalizados en alcanzar resultados, permite romper resistencias a la hora de afrontar metas complejas y puede ofrecer alternativas de actuación.
- Puede funcionar como la *lluvia de ideas*, pero dirigidos hacia un propósito concreto y de forma más estructurada.
- Para fomentar entre las personas participantes el sentido de comunidad y el trabajo de equipo.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	4-18	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	3-5 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona coordinadora y facilitadora. Sala de reunión- trabajo. Bolígrafos, marcadores, papelógrafos, adhesivos, papel o tarjetas de colores y un tablero o pared	
Ventajas	Desventajas	
<input type="checkbox"/> Responsabilidad compartida. No existen jerarquías entre participantes. <input type="checkbox"/> Mejora de la comunicación. Se escucha sin juzgar y es posible acordar pautas para pedir silencio o reenfocar la discusión. <input type="checkbox"/> Genera soluciones diversas y alternativas <input type="checkbox"/> Favorece la confianza en un objetivo común.	<input type="checkbox"/> Riesgo de mala coordinación. Se requiere un alto grado de organización para conseguir resultados.	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> Determinar el Centro u objetivo común a tratar. Puede ser un determinado problema que debe resolverse, un tema más general, el funcionamiento de un servicio público o cualquier otro asunto. Planificación de la sesión, los tiempos para cada parte de su desarrollo. Es recomendable la utilización de un cronómetro para controlar los tiempos. Bienvenida y presentación por persona dinamizadora. Exposición del tema central que se escribe en <i>un post-it</i> o papel y se pega en mitad de la pared. Dinámica de la sesión. La reunión debe seguir el siguiente orden de: <ol style="list-style-type: none"> Para definir Problemas: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El que dinamiza puede dar paso a la presentación individual de cada participante, que es voluntaria y en caso de hacerse deben ser muy breves. <input type="checkbox"/> Se invita a las personas participantes a que reflexionen sobre ideas asociadas al tema central, en el caso de que sea un reto el tema central se trataría de pensar sobre los principales problemas o, debilidades asociados al mismo (IDEAS asociadas al tema central). 		

A continuación, deben escribirlos en un papel de distinto color al del tema central, 3 por participante. Se debate para decidir cuáles serán los 4-8 problemas o temas secundarios que se van a considerar prioritarios, si en esta fase fuese necesario se haría por votación. Los problemas (o temas secundarios) se pasan a la pared: se colocan alrededor del tema principal, como pétalos de una flor y se copian de nuevo para colocarlos alrededor de la flor anterior pero separados de esta "orbitando":



	IDEA 1			IDEA 2			IDEA 3	
			IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3			
	IDEA 4		IDEA 4	TEMA CENTRAL	IDEA 5		IDEA 5	
			IDEA 6	IDEA 7	IDEA 8			
							IDEA 8	
	IDEA 6			IDEA 7				

A continuación, se invita de nuevo a reflexionar sobre las características principales de cada problema o tema secundario (*IDEAS asociadas al tema central*). Cada participante los escribirá en un papel de color distinto a los anteriormente usados y los pegará alrededor de cada problema o tema secundario, conformando una segunda flor:

característica								
característica	IDEA 1	característica	característica	IDEA 2	característica	característica	IDEA 3	característica
característica								
característica	característica	característica	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	característica	característica	característica
característica	IDEA 4	característica	IDEA 4	TEMA CENTRAL	IDEA 5	característica	IDEA 5	característica
característica	característica	característica	IDEA 6	IDEA 7	IDEA 8	característica	característica	característica
característica	IDEA 8	característica						
característica	IDEA 6	característica	característica	IDEA 7	característica	característica	característica	característica
característica								

Fuente: elaboración propia a partir de diagrama en plataforma colombiana de participación ciudadana: <http://derechoanoobedecer.com/sobre-el-derecho-a-no-obedecer/ok>.

a) b) **Para definir soluciones:**

- Se coloca de nuevo en otro lado de la pared el papel con el reto o tema principal y sus problemas o temas secundarios alrededor.
- Ahora cada participante pensará sobre soluciones a cada uno de ellos (10') y se debatirá para poder establecer entre todos al menos una solución por cada problema. Estas se escribirán en un papel de color que se colocará "orbitando" sobre los anteriores.
- Pasamos a reflexionar sobre las características y elementos de cada solución y se irán escribiendo en papeles de color diferente para colocarlos alrededor de las soluciones como corresponda.

5. Finalmente se evalúa el resulta debatiendo sobre las que podrían considerarse prioritarias o más útiles.

Así, conseguimos dos diagramas muy visuales en los que se han identificado los problemas principales asociados al reto planteado y las posibles soluciones para afrontarlo.

Aspectos a considerar en su preparación

- Identificación del asunto a tratar.
- Planificar los tiempos en función de los asistentes.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Ir adaptando la actividad al desarrollo del debate sin olvidar el objetivo central fijado.

Variantes

- Esta herramienta puede aplicarse a muy distintos temas y buscando múltiples orientaciones de solución.
- Para la parte de soluciones y propuestas de acción se pueden analizar responsables u otros conjuntos de acción, así como repercusiones, recursos etc.
- Puede trabajarse con una plantilla cuadriculada (formato *Excel*) e ir rellenando cada casilla, colocando en la central el tema principal.
- Puede pedirse que cada participante en relación con un tema haga su propia flor y posteriormente se compartan.

Ejemplos y enlaces

- <https://derechoanoobedecer.com/herramienta-flor-de-loto/>
- Los mapas mentales podrían considerarse también una variante de esta herramienta, si bien en ellos lo que se busca es la producción de nuevos conceptos que surgen inspirados por los anteriores, se abre hacia afuera, mientras que en Flor de Loto no se pierde el tema central abordado, está enfocado hacia dentro.

25. FLUJOGRAMA

DIAGNÓSTICO

EJECUCION DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

El Flujoograma o diagrama de flujo permite reflejar de forma visual relaciones existentes entre distintos temas o situaciones y relaciones causa-efecto, a partir de las consideraciones de los elementos que influyen significativamente en un tema central.

Se obtiene un gráfico o imagen donde pueden identificarse el problema o situación planteada, los elementos que inciden y las relaciones de causa-efecto entre los mismos. Visualmente se pueden identificar los principales factores que tienen mayor incidencia en el tema central o "nudos críticos", pudiendo establecerse una priorización de los mismos y facilitando la posible propuesta de soluciones para cada caso.



Fuente: www.pexels.com, de Startup Stock Photos

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para identificar y analizar impactos y resultados, tanto previstos como imprevistos, que una medida o implementación de una política han podido generar. Por lo que es muy útil para descubrir y profundizar participativamente en la evaluación de una determinada actuación en torno a los temas centrales que se proponían o esperaban con la misma.
- Para establecer las personas responsables en la toma de medidas o soluciones e identificar alternativas no tenidas en cuenta sobre las que pueden actuar tanto participantes como administración, actuando ésta sobre todo sobre los nudos críticos, puntos más conflictivos.
- Para conocer la percepción del efecto e impacto de las actuaciones desde la perspectiva de las y las personas participantes, pudiendo medirse la incidencia o logro que se considera se ha alcanzado con las mismas respecto al tema central propuesto.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	20-80 personas en subgrupos de 6-10 personas.	Expertas /No Expertas
Cuánto tiempo requiere	10 horas grupos presencial, con descansos.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas dinamizadora y facilitadora. Sala o espacio suficiente para el número de participantes. Pared, pizarra, paleógrafos, bolígrafos, folios, cuartillas de colores, post-it.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite identificar y profundizar en lo que se ha definido como nudos críticos y crear cadenas causales entre problemas, causa-efecto y responsables, en las cuales la propia población asume también cierta responsabilidad. Permite identificar qué acciones o efectos tienen más relevancia en las personas asistentes, cuáles consideran exitosas y a qué lo atribuyen y sus contrarios, es decir, la participación con el flujograma permite la autocrítica. <input type="checkbox"/> La desventaja que conlleva preparar una muestra participativa queda equilibrada por la rapidez con la cual se consiguen consensos reflexivos en horas. <input type="checkbox"/> Anima a las personas a centrarse en sus propias experiencias personales mediante el uso de historias. <input type="checkbox"/> Permite abrir nuevas vías desde las que considerar la medición de impacto o de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requiere destreza en quien dinamiza, para que no se monopolice la sesión y conseguir llevarla hacia propuestas concretas. <input type="checkbox"/> Riesgo de que haya participantes que se incomoden compartiendo su opinión o hablando en público, lo cual se podría solucionar: <ul style="list-style-type: none"> a) haciendo subgrupos más pequeños b) utilizando los <i>post-it</i> o tarjetas para que cada persona escriba de forma individual el problema, de esta manera nadie sabe lo que se ha escrito otra persona y todas participan en los problemas. 	

Cómo se utiliza				
<p>1. Formación de la muestra de participantes: Si la técnica es continuación de otras como el sociograma, la muestra de participantes ya estará planteada previamente. Si la técnica se realiza separada de otras técnicas previas, la selección de las y las personas participantes, se realiza para el flujograma, buscando perfiles o agentes y grupos clave, que sean significativos para este análisis. (personas usuarias, beneficiarias, expertas, responsables etc.). La muestra será significativa y relevante, tomada de una población que forma la red de colectivos afectados por el problema a tratar.</p> <p>2. Inicio. Al comienzo del taller se hará la bienvenida y explicación de la dinámica y sus objetivos en relación a los temas propuestos. Puede hacerse una breve presentación de las personas participantes.</p> <p>3. Presentación del tema central a tratar (una p.p., temas de un diagnóstico, la implementación o desarrollo de un plan, una intervención concreta) y se coloca visible de forma centrada en una pizarra o soporte sobre el que se podrá escribir. La expresión del tema puede ser escrito en una hoja o bien un dibujo o imagen sobre el mismo.</p> <p>4. Conformación de subgrupos de trabajo. La persona facilitadora organiza subgrupos mixtos y diversos de 6-10 personas y les reparte el material para trabajar. Se les pide que analicen los problemas que ven en relación con la p.p.</p> <p>5. Aportaciones. Durante 30 minutos, cada persona en el subgrupo libremente escribe (o dibuja) en <i>post-it</i> u hojas de un mismo color los elementos que se relacionan con el tema central en función de lo que se esté trabajando, por ejemplo, problemas o necesidades detectados, o bien los efectos o consecuencias de la implementación de una política; y en otro color escribir los responsables o agentes clave de los que ha depende o ha dependido cada elemento identificado (problema, o necesidad o efecto u otro).</p> <p>Dentro del subgrupo los colocan en una matriz de filas y columnas debatiendo entre ellos. En las filas (generalmente 3 filas) ponen el grado de control o influencia de las personas asistentes o responsables en los problemas o efectos. En las columnas (entre 3 a 5) exponen diferentes espacios de actuación. Véase el ejemplo:</p>				
	Poder*	Trabajo*	Hábitat*	Cultura*
Podemos controlar				
Podemos influir				
Fuera de control				
*aquí se pondrían los temas que estructuran el proceso				

Al terminar el tiempo, todos los subgrupos exponen sus matrices sobre la pizarra o pared y eligen una persona portavoz que lo explica al resto.

Los *post-it* individuales también se expondrán, a través de la persona facilitadora que las recogerá para agruparlos por similitud entre todos o bien, cada participante podrá colocar sus *post-it* alrededor del tema de forma ordenada que facilite la interpretación, por ejemplo, los impactos positivos abajo y los negativos arriba, y al lado de cada uno los responsables. Estos *post-it* se irán agrupando por coincidencias.

Se analizan en común las coincidencias o no entre los distintos subgrupos, a través del rol de facilitador: un alto grado de coincidencia implica un alto grado de consenso en la visión participativa. Los de consenso son problemas o efectos similares (puede que enunciados de distintas maneras pero que se corresponden al mismo) y se pueden escoger enunciando uno sólo con todas esas coincidencias para evitar redundancias.

Una vez expuestos los problemas o efectos se vuelven a formar los subgrupos y se les dan 30 minutos para debatir, sobre relaciones entre causas y efecto, y que los representen mediante flechas de unión o círculos de agrupación, con distintos grosores o trazos diferenciados que permita identificar la relevancia y secuencia que se da entre ellos.

- Se registra el diagrama obtenido y se reflexiona sobre el resultado. Se contabilizan las relaciones asignadas a cada elemento del diagrama. Los que tienen más flechas de salida son causas, y los que tienen más flechas de entrada son efectos o problemas secundarios, por lo tanto, menos importantes. Los que tienen muchas flechas de entradas y salida son NUDOS CRÍTICOS y son los que hay que tratar en posteriores acciones y donde mayormente debe intervenir, así como reflexionar sobre las causas que hacen posible ciertos cambios y las personas responsables o agentes relevantes en cada aspecto identificado.



Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Considerar el grupo con el que quiero trabajar, pueden realizarse varios talleres con subgrupos homogéneos en los que obtendría la visión de un determinado sector que me interese y repetirse con otros subgrupos para sumar visiones. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Controlar que no se monopolice el discurso, y distribuir el tiempo de intervención de acuerdo al número de asistentes que quieran participar. <input type="checkbox"/> Incluir pequeños descanso o café durante su desarrollo. <input type="checkbox"/> El equipo de facilitación debe procurar que para cada aspecto se vayan estableciendo relaciones y pasear por los subgrupos.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Esta herramienta resulta útil para diagnosticar, evaluar procesos en desarrollo o los impactos de una intervención sobre las personas beneficiarias, podría como variante ser empleada para evaluar los flujos de recursos: ingresos-gastos <input type="checkbox"/> Cuando se utiliza para diagnosticar las personas participantes deben identificar los problemas centrales sobre las que se hace el diagnóstico, pero en caso de ser una evaluación de impactos, se pregunta sobre lo que ocurrió como resultado de la implementación de la p.p. o de la intervención. <input type="checkbox"/> Los objetivos a medir también pueden ser seleccionados por el grupo, de manera que incluso se priorizan objetivos que puede compararse con la propuesta inicial de los mismos. <input type="checkbox"/> Podría plantearse en diferentes sesiones en un mismo día (jornada de mañana y tarde), donde las personas participantes (un grupo grande de unas 80) primero se subdividan de forma homogénea (unas 5-18 personas, por su perfil o intereses, género, posicionamiento u otros) y después se pusieran en común lo extraído desde estas diferentes perspectivas. <input type="checkbox"/> Si se quiere trabajar con grupos especiales o menores de edad pueden facilitarse medios más visuales para identificar cambios, como recortes de periódicos, dibujos, fotos etc. 	
Ejemplos y enlaces	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/flujograma.html?msclkid=81eebe0eb94111ecba6c8f93b2e14439 <input type="checkbox"/> Fuentes y ejemplos gráficos en https://muevelopublico.wordpress.com/tag/flujograma/ 	

26. GAMIFICACIÓN.

AGENDA	DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EJECUCIÓN DEL PLAN	EVALUACIÓN
--------	-------------	----------------------	--------------------	------------

Descripción

La **gamificación** o **ludificación** consiste en utilizar la dinámica y forma de funcionamiento de los juegos para despertar la motivación y participación de las personas en relación con una determinada cuestión.

A través de una aplicación informática diseñada específicamente, la ciudadanía puede asumir roles del juego, normalmente distintos a los de su vida cotidiana, en los que sensibilizarse ante una determinada situación, adquirir información y conocimientos, aportar ideas y propuestas, así como decidir entre distintas opciones. Por ello, puede aplicarse a cualquier fase del ciclo de las P.P.

La interacción y, en muchos casos, la competencia entre participantes, hacen más atractiva la participación. Por eso es una técnica especialmente apropiada para conseguir la participación de colectivos sociales generalmente poco proclives a participar a través de métodos más institucionales, como las personas en edad infantil o juvenil.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para simplificar situaciones o problemas complejos, de forma que personas no expertas puedan analizarlos y aportar sus ideas sobre causas, consecuencias, soluciones y otras consideraciones sobre el asunto.
- Para sensibilizar a las personas en relación con una problemática o realidad concreta y motivarlas para participar en asuntos públicos, contribuyendo a la educación para el ejercicio de la ciudadanía y la participación.
- Para detectar intereses, preocupaciones, necesidades o problemas de la ciudadanía que puedan pasar a la agenda política a fin de responder con actuaciones públicas concretas.
- Para identificar las distintas posiciones, opiniones e intereses de los diferentes sectores sociales y agentes implicados en una determinada P.P., para completar el diagnóstico de la situación.

- Para conocer las preferencias y prioridades de la ciudadanía en relación con distintas opciones de actuación pública, en la elaboración y ejecución de los planes y políticas.
- Para conocer las valoraciones y percepciones de las personas destinatarias de una P.P. o implicadas en ella, con respecto a sus efectos, productos y costes, con finalidad evaluadora.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	No hay límite	No expertas
Cuánto tiempo requiere	No más de 30 minutos por sesión. Número variable de sesiones, según la finalidad y los incentivos para mantener a las personas participantes.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Aplicación informática que soporte el juego y canales de comunicación para su difusión. Las personas participantes deben disponer de dispositivos adecuados (teléfono móvil, ordenador, tableta o similar).	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Técnica atractiva por el componente lúdico. <input type="checkbox"/> La participación se lleva a cabo con comodidad, a distancia, desde el lugar elegido por cada participante. <input type="checkbox"/> La diversión y los retos facilitan el mantenimiento activo de las personas participantes durante todo el proceso. <input type="checkbox"/> Al soportarse en herramientas electrónicas, se pueden obtener resultados rápidos y automáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El diseño y publicación del juego requiere profesionales con capacitación en programación informática o que, como mínimo, dominen las herramientas disponibles en el mercado para este fin. <input type="checkbox"/> Puede suponer costes elevados de diseño, producción y explotación. <input type="checkbox"/> Es una forma de participación no accesible para quienes no dispongan de los dispositivos electrónicos necesarios, no sepan o no puedan utilizarlos. 	

Cómo se utiliza

- Definición del objetivo del estudio y el producto que se pretende.** Esta es la tarea clave por parte del equipo promotor, en la que se recomienda contar con las aportaciones de los grupos de participación constituidos para el plan o P.P. de que se trate. Debe concretarse claramente si la finalidad es obtener información sobre una situación, detectar necesidades, explorar percepciones o preferencias, tomar decisiones, recoger valoraciones sobre una acción pública u otro objetivo relevante para la planificación o evaluación. También debe concretarse qué nivel de desagregación de la información y qué variables específicas interesa conocer. Estos aspectos deben trasladarse con el mayor detalle al equipo técnico o empresa encargada de la elaboración del instrumento.
- Diseño y producción del instrumento de gamificación.** En general, suele llevarse a cabo por profesionales o empresas especializadas. Debe adecuarse a las características del segmento de población cuya participación interese y a las especificaciones proporcionadas por el equipo promotor del proceso. En ocasiones, pueden utilizarse programas comerciales que solo requieren cierta familiarización con su uso, o bien vincular el instrumento de participación a un juego ya existente, adaptándolo para que permita cumplir los objetivos del proceso participativo. No debe olvidarse nunca que el juego es un medio para este proceso, nunca un fin en sí mismo.
- En la primera pantalla de la interfaz del instrumento de gamificación debe presentarse una breve explicación de sus normas de funcionamiento, la importancia y fines de la participación en el mismo, así como una cláusula de tratamiento de datos (confidencialidad, anonimato o no, etc.).
- Plan de difusión y captación de participantes.** Deben preverse los canales para dar a conocer el instrumento y los medios para conseguir interesar a un porcentaje significativo de la población diana. Según las características de esta población, puede utilizarse publicidad escrita, oral o audiovisual, mensajes en páginas web o redes sociales, presentaciones directas (empresas, centros docentes, asociaciones ciudadanas, etc.).
- Calendario de sesiones.** Si la aplicación de la técnica va a requerir interacción en línea entre las personas participantes y/o interacción de estas con el equipo promotor, debe reservarse un tiempo de disponibilidad común para la participación. Para ello, se determinará el número necesario de sesiones y se fijará la fecha y hora de las mismas, convocando a las mismas a participantes y enviando recordatorios previos a cada sesión.
- Seguimiento y apoyo técnico de las sesiones.** Según las características del instrumento, deberá preverse la necesidad o no de personas dinamizadoras, asegurar que el público participante conoce las reglas y se introduce en el proceso, así como un servicio de asistencia técnica para resolver consultas o incidencias durante las sesiones.

7. **Informe de resultados.** Se analizará e interpretará la información proporcionada por la técnica participativa, extrayendo las conclusiones para la p.p. que se esté planificando o evaluando. Conviene que este análisis se realice colectivamente a través de los grupos de participación establecidos.

Aspectos a considerar en su preparación

- Debe identificarse claramente el público diana, en función de los objetivos perseguidos, para adaptar la técnica a su nivel de información y formación, lenguaje oral y visual, gustos, etc.
- Debe diseñarse cuidadosamente el instrumento en función de los objetivos que se persiguen y para que sea fácil y gratificante de usar por personas a nivel usuario.
- El diseño del instrumento debe tener características similares a las de los juegos, tanto en el contenido (reglas de juego, progresión de niveles, retroalimentación de resultados, resolución de problemas, sorpresas, premios y penalizaciones, etc.) como en la forma (características visuales, auditivas, táctiles, etc.).

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Las personas participantes deben partir de un nivel similar de conocimiento de las reglas, objetivos que se persiguen y logros que pueden conseguir.
- Debe informarse previamente a cada participante si el resto va a conocer su identidad o participarán anónimamente, bajo de la forma de un personaje o avatar.
- No debe prolongarse el proceso durante un tiempo prolongado que lo convierta en fatigoso o inasumible para algunas de las personas participantes.
- Conviene que, al finalizar el proceso, se facilite a cada participante información resumida de sus resultados o aportaciones y del conjunto de aportaciones.

Variantes

- Juego presencial.** En este caso, la dinámica lúdica se aplica a un grupo reunido físicamente en un espacio adecuado. Se trata de simular de forma simplificada una situación extraída de la vida real, para analizarla y extraer conclusiones. Se reparten roles entre las personas participantes (o bien por parejas o pequeños grupos) y se explica la situación, reglas de funcionamiento y duración de la dinámica. Las personas participantes interpretan su papel, representando las conductas, actitudes, posiciones y argumentos que consideran corresponde al personaje o colectivo social que representan. Conviene que haya personas que queden como observadoras sin involucrarse en la representación. Finalmente, se analiza el desarrollo de la dinámica, cómo han reaccionado las personas participantes, cómo se han sentido, en qué grado han modificado su comprensión de la realidad o han entendido las posiciones de los demás, etc. El objetivo final es extraer conclusiones útiles y compartidas para enriquecer la planificación o evaluación de la p.p. que se esté tratando.

Ejemplos y enlaces

□ Dentro del proceso de diagnóstico y alcance del **Plan Andaluz de Acción por el Clima** (ver información en ejemplo de la figura 11 de esta guía) se organizó un taller en el que participaron 108 personas de 79 entidades representativas de los distintos organismos, agentes sociales y colectivos relacionados con el tema. El proceso participativo se llevó a cabo durante los meses de junio y julio de 2020, debiendo someterse a las condiciones excepcionales exigidas por la situación de pandemia por COVID19. Por ello, se realizó íntegramente a distancia. Se celebraron 5 sesiones *on line* con distintos grupos de participantes, todas ellas con la misma dinámica que incluyó diversos ejercicios en la plataforma virtual Miro. Se ofrecían una serie de roles con su correspondiente avatar y cada participante elegía entre los roles disponibles, expresando sus posiciones ante distintos escenarios supuestos de cambio climático, ejercicios de análisis de los elementos del sistema (agua, alimentación, energía, economía, sociedad, medio ambiente), identificación y priorización de riesgos climáticos, así como medidas frente a los mismos.

Se extrajeron interesantes conclusiones respecto al análisis del riesgo climático actual en Andalucía (peligros climáticos, impactos, vulnerabilidades y recursos para la resiliencia) con las relaciones entre los distintos factores, escenario deseado y palancas de cambio.

Por otra parte, se evidenció que la utilización de estos instrumentos de participación está condicionada por el grado de destreza y competencias digitales de las personas participantes.

□ **SuperBARRIO** (<http://superbarrio.iaac.net/>) es un proyecto del Instituto de Arquitectura Avanzada de Cataluña en formato de videojuego para fomentar la participación social en el diseño urbano. Cada persona puede navegar por un espacio tridimensional y modificarlo agregando elementos, funciones y servicios para el espacio público o edificios vacíos. Tiene cuatro módulos relacionados con los temas de ecología, energía, movilidad y cultura. Las personas participantes pueden hacer propuestas de diseño y visualizarlo en relación con estas cuatro categorías. El videojuego permite encontrar soluciones equilibradas, inclusivas y consensuadas porque las distintas propuestas pueden ser compartidas por todas las personas interesadas, debatidas en foros *on line* y votadas.

Estas propuestas ciudadanas pueden luego sintetizarse en un mapa, filtrarse según diferentes parámetros (como género, edad, puesto de trabajo) actuando como una potente herramienta de información para quienes deben adoptar las decisiones urbanísticas y para sustentar las iniciativas de las asociaciones ciudadanas. El proyecto se ha aplicado en barrios de Barcelona, Génova y Favara (Italia). Vídeo ilustrativo: <https://youtu.be/FbkvgdKKC8A>.

□ La Universidad de Huelva tiene publicado un interesante trabajo en esta materia, titulada **EPP con técnicas de gamificación para la educación ciudadana**, tesis doctoral de Ángel Torres Toukoumidis en el año 2016 (recuperada de <https://core.ac.uk/download/pdf/74506491.pdf>). El estudio hace una revisión conceptual de la evaluación de P.P. y de las posibilidades que en este campo abre la gamificación, como instrumento para la educación de la ciudadanía.

27. GRUPO DE DISCUSIÓN

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

El grupo de discusión es una técnica de participación social orientada a facilitar una visión amplia e integradora de diferentes puntos de vista, sobre un servicio, estrategia, política o programa público.

Esta técnica permite a las personas participantes en la mesa hacer una contribución a las discusiones sobre temas de interés compartido y generar ideas para la acción.



Fuente: www.pixabay.com de Ricarda Mölck

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para facilitar una visión amplia e integradora de diferentes puntos de vista, sobre un servicio, estrategia, política o programa público. Pueden aparecer elementos no considerados desde los entes públicos y puede resolver conflictos con o sin la mediación de personas de la administración, así como revelar discrepancias o diferentes posturas que suscite la cuestión expuesta.
- Para permitir o dar la posibilidad a las personas participantes de hacer una contribución a las discusiones sobre temas de interés compartido y generar ideas para la acción de una forma abierta y espontánea.
- Para la obtención de información
- Para crear consensos entre personas de orígenes y procedencias diversas.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	4-10	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	2-4 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas dinamizadora y facilitadora, y aconsejable otra persona anotadora. Sala de reunión- trabajo, donde se facilite la disposición circular. Paleógrafos, bolígrafos y folios. Material para una presentación en su caso. Equipo de grabación (aconsejable)	

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite la creación de consensos entre personas de orígenes y procedencias diversas. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Riesgo de que una persona o un tema domine el debate. <input type="checkbox"/> Riesgo de dispersión del debate. Dificultad, en su caso, de sintetizar los resultados de la mesa.
Cómo se utiliza	
<p>1. Identificación del tema/s a tratar. En la metodología del grupo de discusión es esencial que el tema elegido esté claramente delimitado para evitar que la conversación se disperse.</p> <p>2. Selección de participantes. Deben elegirse personas que guarden una vinculación directa con el tema objeto de la discusión, pero de distinta procedencia para que el debate sea lo más enriquecedor y diverso posible. Lo recomendable es un grupo formado por entre 4 y 10 personas ya que un número mayor puede provocar la aparición de subgrupos que fragmenten la discusión.</p> <p>3. Selección de persona moderadora. El/la moderador/a es la figura más importante del grupo de discusión. Se encarga de convocar el grupo, establecer los turnos de palabra, asignar un espacio para la actividad y controlar la duración de esta. También deberá dinamizar la discusión haciendo que todas las personas participantes intervengan y aporten su visión. Una de las formas de conseguir esto es formular preguntas abiertas al conjunto de participantes una vez que el debate ha comenzado. Quien modera también debe tomar nota de todo lo ocurrido en la sesión. Un gran número de detalles son relevantes para la investigación: intervenciones, silencios, gestos, etc. Recoger todos ellos puede ser complicado y por ello es altamente recomendable disponer de una persona anotadora que levante acta de la sesión. Así quien modera puede concentrarse en el resto de sus funciones. También es posible (y habitual) la grabación en vídeo y/o audio de la sesión.</p> <p>4. Acondicionamiento del lugar de reunión, que debe reunir las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> Local poco ruidoso, donde se pueda debatir con comodidad. Mesa redonda u ovalada para facilitar que todas las personas participantes puedan verse mientras debaten. Provista de materiales necesarios para la redacción de ideas y tomar notas. <p>5. Dinámica de la sesión. Quien modera la sesión deberá intervenir un mayor número de ocasiones cuando el grupo no funciona o se desvía del tema. Finalizada la sesión, se reúnen las notas tomadas por la persona moderadora y, en su caso, el/la anotador/a y la grabación.</p> <p>6. Análisis de los documentos obtenidos a partir de la sesión, seleccionando aquellos elementos más relevantes para el tema de estudio.</p> <p>7. Presentación de resultados en un informe narrativo, donde se recojan los principales hallazgos organizados conceptualmente.</p>	

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificación del tema: el tema o temas que se sometan a consideración de las personas participantes en la mesa redonda deben estar claramente delimitados. Además, se aconseja que las personas participantes reciban información ilustrativa sobre el objeto de la mesa y la finalidad de su participación con carácter previo a la celebración de la mesa. <input type="checkbox"/> Temporalidad y duración: la mesa constituida puede reunirse en una o varias sesiones. En todo caso, se aconseja que la duración de la misma no sea superior a las 4 horas de trabajo. <input type="checkbox"/> Disposición: la disposición de las personas participantes en la mesa debe evitar la identificación de jerarquías o pesos diferenciados entre las personas participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presentación del objetivo de la mesa: la persona responsable de la organización de la mesa debe facilitar a las personas participantes una breve introducción sobre el contexto y objetivo de la mesa. <input type="checkbox"/> Desarrollo de la mesa: se recomienda que el número de personas participantes no exceda las 7-8. Las discusiones pueden estar apoyadas en presentaciones especializadas y estudios de casos. Las discusiones de la mesa pueden ser grabadas o filmadas (con permiso previo de las personas intervinientes). <input type="checkbox"/> Cierre de la mesa: la persona facilitadora /coordinadora elaborará una síntesis de los debates de la mesa que se presentará para el debate.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Una variante para esta herramienta es modalidad on line, o bien trabajar por subgrupos de discusión para compartir resultados en plenario. <p>Los talleres deliberativos son otra variante donde se dan distintas fases de discusión y profundización en un tema: una primera de intercambio de información, incluyendo la de las experiencias de las propias personas que participan; una segunda de diálogo que ayude a la comprensión y generación de nueva información; y una tercera, de reflexión última y debate desde una posición distinta a la de inicio.</p>	
Ejemplos y enlaces	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> https://jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/ 	

28. GRUPO FOCAL

AGENDA	DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EJECUCION DEL PLAN	EVALUACIÓN
--------	-------------	----------------------	--------------------	------------

Descripción

La técnica de los grupos focales es propia de la investigación cualitativa y está orientada a la recolección de información de personas de reconocida solvencia profesional para la contextualización / orientación conceptual de determinada materia, enriquecer la información respecto de un tema, enfocar mejor una investigación y obtener ideas para desarrollar estudios ulteriores.



Fuente: www.Pexels.com de Christina Morillo

El grupo focal se suele presentar en combinación con otras herramientas de investigación, cuantitativas o cualitativas.

En concreto, es frecuente la realización de grupos focales ligados a la realización de entrevistas en profundidad a esas personas expertas.

Los grupos focales son grupos reducidos, donde se debate y discute con una persona moderadora, pudiendo estar presente los responsables de la p.p. con el rol de observador o de escucha, sin intervenir, y pudiendo estar apoyado en un cuestionario de entrevista abierta, grupal y estructurada.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para profundizar en aspectos concretos con personas expertas en el tema y centrar el debate sobre aquello que interesa especialmente a quienes promueven o son responsables en la p.p. Así que, considerando la experiencia y conocimiento de las personas previamente seleccionadas por su solvencia y relevancia en el aspecto que se aborda, el foco se centra en conocer sus opiniones y actitudes, lo que permite conocer la situación actual de la problemática objeto de la p.p.
- Para generar conocimiento a través de la discusión sobre las experiencias y creencias de las personas participantes que permiten, por ejemplo, detectar carencias y puntos fuertes sobre una p.p. concreta.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	4-5	Expertas
Cuánto tiempo requiere	2-3 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas, 1 dinamizadora/coordinadora y 1 facilitadora. 1 sala de reunión- trabajo, donde se facilite la disposición circular. Paleógrafos, bolígrafos, folios y etiquetas identificativas. Equipo de grabación (aconsejable)	
Ventajas		Desventajas
<input type="checkbox"/> Se obtiene información muy rica cualitativamente. <input type="checkbox"/> Favorece el debate y la confrontación. <input type="checkbox"/> Las personas participantes se pueden sentir más cómodas si su opinión se ve reflejada de modo agregado.		<input type="checkbox"/> Riesgo de dejarse llevar por las opiniones de otras personas participantes. <input type="checkbox"/> Riesgo de mediatización por opiniones externas.
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el objetivo de las sesiones de grupo focal. Las reuniones deben estar dirigidas a esclarecer un tema concreto, que debe estar claramente delimitado. Dicho objetivo debe guiar la selección de los miembros del grupo. 2. Diseñar preguntas y duración de la sesión. Lo más adecuado es plantear 5-6 preguntas clave en torno a las que estructurar la conversación, que no debería durar más de 1-2 horas. 3. Determinar perfiles idóneos para la sesión. La determinación concreta de perfiles de reconocida solvencia profesional es un elemento clave para el correcto desarrollo de la actividad. 4. Invitación y seguimiento. Contactar con potenciales miembros del grupo focal para invitarles a la sesión, mediante una invitación por correo electrónico que debería contener al menos una agenda prevista para la reunión, su duración y las 5-6 preguntas clave. Una vez seleccionados los miembros, es recomendable enviar un recordatorio tres días antes de la celebración de la actividad. 5. Organización de la sesión. Para maximizar la obtención de información relevante es recomendable elegir un lugar de reunión que genere una atmósfera relajada entre los miembros del grupo. Es también conveniente disponer a los miembros en sillas de forma que todos puedan verse entre sí y disponer de medios con los que grabar o registrar con exactitud el contenido de la reunión. En caso de grabación, se debe informar a los miembros de que la sesión será grabada. Es, asimismo, recomendable la utilización de etiquetas identificativas con los nombres de cada miembro. 		

6. Agenda. Debe estar claramente delimitada. Es recomendable seguir la siguiente estructura para las sesiones:

Bienvenida y presentación del equipo conductor del grupo.

Repaso de la agenda de cuestiones a tratar.

Reglas de la discusión – en este punto es conveniente recabar el acuerdo de los miembros del grupo.

Presentación individual de cada miembro.

Dudas y preguntas.

7. Dar comienzo a la **discusión**, planteando las preguntas clave sucesivamente a medida que la discusión avanza.

8. Recopilación y análisis de los resultados obtenidos. En caso necesario, elaborar un informe que resuma la sesión. Es recomendable entregar una copia de dicho informe a los miembros del grupo, como reconocimiento a su participación.

Aspectos a considerar en su preparación

- ☐ Identificación del tema: identificar el objetivo principal de la reunión, desarrollando un guion que facilite la conducción de la sesión. Se aconseja enviar a las personas participantes una agenda de temas a tratar.
- ☐ Temporalidad y duración: la participación del grupo focal puede ser puntual o desarrollarse en repetidas ocasiones a lo largo de un proceso de planificación. En todo caso, se aconseja que la duración de las reuniones no sea superior a 2-3 horas. Para su desarrollo se instrumentan guiones y se cuenta con la participación de una persona facilitadora o dinamizadora.
- ☐ La selección de estas personas es clave, asegurando la presencia equilibrada de mujeres y hombres. La muestra de la población seleccionada como participante no es representativa de la población general. Aumentando el número de participantes disminuye el sesgo en la selección.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- ☐ Presentación del objetivo del grupo: la persona responsable de la organización del grupo debe facilitar a las personas participantes una introducción sobre el contexto y objetivo del mismo.
- ☐ Desarrollo de la mesa: se recomienda que el número de personas participantes no exceda las 4-5 personas. Las discusiones de la mesa pueden ser grabadas o filmadas.
- ☐ Cierre del debate: la persona facilitadora /coordinadora elaborará una síntesis de las conclusiones del grupo que podría venir a completar las entrevistas en profundidad realizadas.

Variantes

- ☐ Se puede considerar su desarrollo on line.
- ☐ Se recogen a continuación las variantes contempladas en el Manual de elaboración de planes estratégicos de P.P. de la Junta de Andalucía:
 - a) Sesiones de dos vías. En esta variante, un grupo de personas observa la dinámica de otro grupo, para posteriormente debatir sobre las aportaciones del anterior y llegar a sus propias conclusiones.
 - b) Sesiones con personas moderadoras enfrentadas. Dos personas moderadoras toman, deliberadamente, conceptos opuestos para generar discusión.
 - c) Panel de personas expertas. Tiene la peculiaridad que las personas participantes seleccionadas son expertas en la materia objeto de la p.p. y “construyen” desde el debate las conclusiones específicas de la temática. Se pierde en heterogeneidad, pero se gana en profundización temática, valorando de forma intensiva la casuística de la intervención pública.

Ejemplos y enlaces

- ☐ [Telbil-estudio-01.pdf \(csic.es\)](#)
- ☐ Ver las distintas guías o manuales elaboradas por el Instituto Andaluz de Administración Pública, especialmente el aludido en el apartado de *Variantes*, donde puede consultarse esta herramienta entre otras:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/documentacion.epp>

29. GRUPO NOMINAL

AGENDA	DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EJECUCION	EVALUACIÓN
--------	-------------	----------------------	-----------	------------

Descripción

El grupo nominal es una técnica cualitativa de análisis de problemas y generación de ideas altamente estructurada que consiste en la reunión de un grupo reducido de personas que debaten siguiendo un esquema marcado dividido en tres fases:

- **Anotación individual de ideas/propuestas.** Presentación por turnos de las ideas anotadas, que pasan a anotarse en una pizarra o elemento similar (fase nominal).
- **Debate sobre las ideas anotadas (fase de discusión).**
- **Votación final e individual sobre el orden de prioridad que el conjunto de las ideas anotadas debería tener.**



Fuente: www.pexels.com, de fauxels

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para integrar a todas las personas que forman parte del grupo nominal, de manera que todas puedan aportar sin sentirse excluidas. Por lo que resulta útil cuando se trabaja con personas de procedencia diversa, que no se conocen o pertenecen a distintos ámbitos, asegurándonos que todas forman parte y son escuchadas.
- Para centrarse en aspectos concretos o profundizar.
- Para abordar de manera “controlada” aspectos que pueden generar controversia o dificultades.
- Para generar consenso y enfocarse hacia un objetivo concreto.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	5-10	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	4-6 horas.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona moderadora y otra anotadora. Sala de reunión-trabajo que facilite disposición circular. Bolígrafos, papelógrafos, adhesivos, papel, etcétera.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite obtener un gran número de conclusiones de forma rápida, priorizando un gran número de elementos. <input type="checkbox"/> Es un método preciso, que incorpora criterios específicos para el proceso de decisión. <input type="checkbox"/> Consigue implantar un equilibrio de participación entre participantes, sin monopolios en el debate. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Herramienta muy estructurada, que requiere de un alto grado de compromiso por las personas participantes. <input type="checkbox"/> Riesgo elevado de abandono de participantes por no interiorizar la metodología. 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el tema central o problema a tratar. En cuanto a los objetivos, la técnica de grupo nominal siempre persigue los tres siguientes: asegurar la aplicación de una metodología precisa, incorporar técnicas matemáticas en la generación del acuerdo y equilibrar la participación. 2. Seleccionar participantes y persona moderadora. Deben seleccionarse entre 5 y 10 participantes que se consideren idóneos para interiorizar la metodología del grupo nominal, de contenido considerablemente técnico. Además de quien modere, también puede elegirse una persona anotadora que levante acta de todo lo ocurrido durante la sesión. 3. Organización temporal y dinámica de la actividad. La sesión debe tener una duración reducida, ya que la técnica de grupo nominal está pensada para la adopción rápida de acuerdos sin perder rigor en el cómputo de votos. Una reunión de grupo nominal debe tener la siguiente agenda, respetando el orden: <ul style="list-style-type: none"> - Definir la tarea a abordar de forma concreta, en forma de una pregunta comprensible para todas las personas participantes. - Generar ideas anotándolas de forma privada cada participante en una tarjeta de papel, con un tiempo limitado (generalmente entre 5 y 10 minutos). Las personas participantes trabajan en primer lugar individualmente para luego poner en común los argumentos que defienden sus ideas y tratar de buscar puntos en común con las demás. 		

- Registro de ideas (fase nominal). Se recogen las tarjetas y se anotan en un registro común, que puede ser una pizarra o soporte similar que esté visible para todas las personas asistentes. Para sesiones de entre 7 y 10 agentes participantes, el número de ideas registradas suele estar entre 18 y 25,
 - Clarificar ideas. Cada persona participante explica por turnos las ideas aportadas, también con un tiempo limitado (entre 5 y 10 minutos).
 - Debater. Tras la exposición puede abrirse un debate, igualmente de duración limitada.
 - Votación. Cada persona participante emite su voto sobre la priorización que considera idónea para las ideas registradas en común (del total de medidas anotadas, que para grupos de entre 7 y 10 personas suele ir de 18 a 25).
 - Determinación matemática del consenso. Se genera de forma matemática un acuerdo a partir de la combinación de los distintos órdenes de prioridad contenidos en el voto de cada una de las personas participantes, para ello se suma la prioridad dada a cada una de las ideas registradas, que vuelven a ordenarse en función de la puntuación obtenida. El resultado de la votación es ese nuevo orden de prioridades surgido de los votos individuales de las personas participantes.
4. Redacción de **informe de conclusiones**, donde se recoja el acuerdo adoptado y un resumen de la sesión que incluya cualesquiera otras circunstancias relevantes que hayan ocurrido durante la misma.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Determinación del tema o problema que se quiere abordar. Una metodología tan precisa requiere una marcada delimitación del asunto a tratar. De lo contrario, aumenta la probabilidad de que la conversación se disperse. ☐ Identificación y formación de las personas participantes. Debe ser un número reducido y además es necesario asegurarse de que interiorizan suficientemente la metodología. 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ El desarrollo de la actividad está dividido en tres fases. La fase nominal y de discusión deben estar claramente diferenciadas. Debe controlarse estrictamente el tiempo en la cada una de ellas. ☐ Moderación de la actividad: es necesario que quien modere controle los tiempos y fomente el debate en la fase de discusión. También se debe tomar nota de toda información relevante surgida durante el proceso, así como de las intervenciones.

☐ Recordar durante la dinámica el objetivo de la técnica que se está empleando, llegar a una propuesta consensuada, así como la fórmula por la que grupo alcanza dicho consenso, de forma que esté claro cuando se trabaje en el resultado final de consenso que como grupo se va a aportar al equipo promotor de la participación.

Variantes

☐ Se puede emplear también con personas expertas cuando se requieren aportaciones muy concretas y llegar a un consenso.

30. GRUPO DE DISCUSIÓN EN LÍNEA

DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EVALUACIÓN
-------------	----------------------	------------

Descripción

Los grupos de discusión en línea son espacios para el debate entre personas a través de sitios web donde a modo de tablón de anuncios se comparten las aportaciones y se discute sobre ellas. Pueden ser en formato foro temático, donde cada participante accede independientemente para aportar sobre la conversación que se mantiene, o bien a través de un software que permita la conversación en tiempo real. En este último caso se requiere que las personas que participan se encuentren conectadas al mismo tiempo y puede haber una persona que modere y dirija el debate. En ambos formatos puede tratarse de espacios abiertos a la participación de todo el mundo, una vez se han registrado con sus datos, o por grupos cerrados que comparten una iniciativa, interés o inquietud.



Fuente: www.pixabay.com, de mohamed Hassan

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para desarrollar conversaciones entre varias personas sin necesidad de encontrarse en la misma ubicación.
- Para posibilitar la deliberación y contraste de opiniones entre diversidad de participantes.
- Para conocer la opinión pública sobre un asunto determinado o ante una p.p. en la que se trabaja.
- Para desarrollar una diversidad de herramientas de diálogo en las que no sea posible realizar encuentros en vivo, con mayor eficacia para asuntos concretos y grupos reducidos. Permite a la ciudadanía opinar libremente sobre asuntos que les interesan y conocer las opiniones de otros, contrastando información y conocimiento. Pueden aparecer elementos no considerados desde los entes públicos y puede resolver conflictos con o sin la mediación de personas de la administración, así como revelar discrepancias o diferentes posturas que suscite la cuestión expuesta.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	Indeterminado. En función de la temática a tratar puedo seleccionar los grupos de interés e invitar a participar con enlace y contraseña de acceso a plataforma de debate.	Expertas /No Expertas
Cuánto tiempo requiere	Indeterminado. Para procesos de discusión abiertos que no se desarrollan en directo se indica un plazo durante el que se podrá aportar y debatir. Para discusiones en línea en directo se concreta el inicio y duración de la sesión (1-2 horas).	
Qué materiales o recursos necesitamos	Ordenador y conexión a internet Persona dinamizadora Plataforma on line desde la que trabajar	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Herramienta útil cuando existen dificultades para hacer encuentros presenciales. <input type="checkbox"/> También cuando se quiere consultar a mucha gente o interesa generar el debate entre ellas. <input type="checkbox"/> Es rápido y de fácil utilización, y consume pocos recursos, especialmente logísticos o de tiempo. <input type="checkbox"/> Es una solución adecuada para las personas reticentes a manifestar su opinión en público. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Puede abrirse a informaciones no pertinentes, así como a otras no contrastadas o engañosas e incluso ofensivas. <input type="checkbox"/> Pueden producirse colapsos, fallos en la red, etc. derivados de la latencia e intensidad de uso de la herramienta por las personas participantes. <input type="checkbox"/> Puede haber sectores de la población que no puedan acceder. 	
Cómo se utiliza		
1. Determinar el tema a tratar al través del grupo de discusión . Puede ser para consultar o conocer la opinión sobre un tema general de la p.p. o bien, para tratar un asunto concreto sobre una p.p.		

2. En el primer caso se puede hacer un debate abierto donde todo el mundo puede participar a través de un foro creado para ello, buscando obtener información sobre la valoración general de la iniciativa. Quienes deseen participar podrán hacerlo, autoselección, registrándose previamente con la información útil para el posterior análisis de aportaciones. En este caso se abrirá al debate para que cada persona participante pueda aportar libremente en cualquier momento, y habrá una persona moderadora que puede ir supervisando y centrando el tema de discusión. Se establecerá un plazo determinado durante el cual estará abierto el foro para la discusión.
3. Para el segundo caso suele plantearse como evento único especial para trabajar con un grupo cerrado dirigidos por una persona moderadora. Los/las participantes, entre 6-10, se reúnen al mismo tiempo en un sitio on line, conectándose a la plataforma creada para el evento y con acceso restringido.
4. **Selección de la muestra.** Como se ha explicado, resulta habitual que el encuentro sea de libre acceso para quienes que muestren interés previo registro para poder acceder. En cuyo caso, se requiere un cuestionario de datos para conocer el perfil de la muestra, es necesario incluir en el mismo una cláusula de protección de datos donde se explique el tratamiento de la información otorgada por las personas participantes que se va a hacer.
5. Para el segundo caso expuesto arriba, las personas participantes serán seleccionadas en función del objetivo que se pretende, por ejemplo, puede estar conformado por personas expertas para profundizar en el área que se requiera, por personas ciudadanas informadas, personas investigadoras etc.
6. **Preparación material.** Requiere explicar el tema a tratar de forma amena para no perder a la audiencia, puede utilizarse cualquier soporte visual o sonoro que se considere oportuno para apoyar la discusión; vídeos, imágenes, presentaciones. Conviene establecer las cuestiones a debatir y preguntas clave para generar discusión en caso en que la interacción baje.
7. Seleccionar el **programa para crear la plataforma de encuentro on line.** Existen gran cantidad de programas para crear la plataforma en la que desarrollar el encuentro, algunos de ellos gratuitos. Conviene probarlo previamente y prepararlo con el contenido adicional de apoyo.
8. **Desarrollo:** La persona que dirige la sesión debe explicar el proceso, el tiempo o plazos para poder intervenir, presenta el tema y puede lanzar la primera cuestión, los/las participantes pueden teclear sus respuestas o aportaciones para que se vean y puedan ser comentadas por el resto.
9. Presentación de **resultados:** redacción de informe donde se resume la información obtenida y conclusiones.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Preparación de la plataforma y del material extra a compartir. <input type="checkbox"/> Cuestiones claves para el debate. <input type="checkbox"/> Identificación de las personas participantes e información acerca del objetivo del proceso participación y modo de funcionamiento. 	<p>Moderación: resulta importante que no decaiga el nivel de interacción entre las personas participantes, por lo que quien modere tendrá dinamizar el encuentro; resumir y sintetizar información, exponer acuerdos o consensos parciales, lanzar cuestiones relevantes y motivadoras etc. Así como que evitar monopolios o dispersiones en la discusión que se alejen mucho del propósito de la misma.</p>
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si el foro lo permite puede hacerse incluyendo una cámara para que la comunicación sea más completa. <input type="checkbox"/> Una variante de esta herramienta se viene utilizando en la Unión Europea como "Diálogos con ciudadanos" en su versión on line, donde se concreta el tema, la fecha y hora del evento, durante el cual se transmitirá en directo una conferencia o acto de debate. Las personas asistentes en modo virtual podrán opinar, comentar, debatir y discutir en tiempo real, e incluso puede habilitarse para hacer preguntas directas al foro ponente. 	
Ejemplos y enlaces	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/gobierno-abierto <input type="checkbox"/> https://ec.europa.eu/info/events/citizens-dialogues_es 	

31. HOJA DE INFORMACIÓN.

EVALUACIÓN

Descripción

Se trata de una herramienta simple de apoyo a la evaluación de las PP, consistente en elaborar, cumplimentar y analizar de forma participativa unas hojas con tablas y gráficos que resumen la información cuantitativa y cualitativa más relevante sobre la evolución de la p.p. de que se trate.

Estas tablas se publican por un medio adecuado para que su información sea accesible a todas las personas interesadas. Tradicionalmente se ha venido haciendo en soporte papel, colocando la hoja de información en lugar bien visible y a un tamaño que facilite su legibilidad. Hoy día se pueden publicar a través de internet, en una página web, blog o una red social.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para elaborar una batería de indicadores relevantes para la evaluación de una determinada p.p. y mantener actualizada la información sobre sus resultados, con la implicación activa de las administraciones y grupos sociales involucrados en esa política.
- Para difundir a los sectores afectados por una política y ciudadanía en general la información sobre la evolución y resultados de esa política, como herramienta de apoyo al seguimiento, evaluación intermedia y evaluación final.
- Para facilitar la reflexión y el debate colectivo en relación con la aplicación y efectos de una determinada política, permitiendo la aportación de propuestas de mejora por parte de los distintos sectores sociales afectados.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	Número ilimitado	Expertas y no expertas
Cuánto tiempo requiere	Durante el periodo de ejecución de la p.p. y un año después.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Soporte de la hoja de información (papel en tabloneros de anuncios o paneles, aplicación informática para web, blog o red social). Acceso a las fuentes de información. Canales de comunicación para volcar la información y analizarla.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> □ Permite conocer de forma sencilla y accesible los cambios producidos por la actuación pública, así como las incidencias en su ejecución. □ Facilita la participación de la ciudadanía no experta en el seguimiento y evaluación de las P.P. 	<ul style="list-style-type: none"> □ No permite desarrollar extensamente la información necesaria para una evaluación completa y detallada de las P.P. □ Exige esfuerzo y compromiso para la actualización periódica de la información por todas las partes implicadas. 	

Cómo se utiliza

- Definición de los indicadores y el sistema de publicación.** Se seleccionará la información de mayor interés para el seguimiento y evaluación general de la p.p., a lo largo de su ejecución y a su finalización. Es preciso un esfuerzo de síntesis y priorización entre los indicadores establecidos en el propio plan o política, para que la hoja de información resulte breve y clara. Igualmente, se establecerán los procedimientos, el soporte y el formato más adecuados para la recogida y publicación de la información. Este trabajo se llevará a cabo contando con las diferentes partes implicadas en la p.p., a través de los órganos o grupos de participación constituidos para su seguimiento y evaluación.
- Configuración del soporte de la hoja de información.** Habitualmente esta tarea corre a cargo del equipo técnico del plan, dando forma material y funcional a lo acordado en el punto anterior, especialmente si se trata de un soporte informático como página. En este sentido, la hoja de información puede estar incorporada en una página web del plan o del organismo promotor, un blog o una red social.
- Edición y publicación de las sucesivas hojas de información.** Para mantener actualizada la información de seguimiento y evaluación intermedia, se recomienda una periodicidad no superior a los 3-6 meses, concluyendo con una hoja de resumen de la evaluación final/de resultados de la p.p. Por parte del equipo técnico o unidad encargada del seguimiento de esta, se recogerá la información recibida de las distintas partes implicadas, conciliándola y volcándola al formato que se ha decidido colectivamente.

4. Examen y debate de la información publicada. Es recomendable que cada hoja de información permanezca visible desde su publicación hasta la publicación de la última hoja del plan o política, permitiendo su examen por las personas interesadas y comparar la evolución de los indicadores a lo largo del tiempo. Asimismo, debe posibilitarse la inserción de comentarios, observaciones y propuestas de mejora, en formato que permita la interacción entre quienes las formulan (foros, chats o similares). Estas aportaciones serán analizadas por el órgano participativo de seguimiento y evaluación, incorporándolas a la información utilizada para la evaluación intermedia y fina de la actuación pública.

Aspectos a considerar en su preparación

- Hay que pensar siempre que esta técnica persigue apoyar la evaluación participativa, facilitando el flujo bidireccional de información con la ciudadanía, sea población general o sectores más directamente implicados. No es un instrumento para los órganos promotores o gestores de la p.p. Por lo tanto, hay que evitar los tecnicismos y la exhaustividad, seleccionando los indicadores que aporten la información de mayor interés para la mayoría y presentarla en un formato claro y atractivo.
- Deben quedar claramente establecidas las vías de comunicación para aportar información por parte de las personas y colectivos participantes y para acceder a las hojas de información por parte de todas las personas interesadas.
- Debe quedar bien establecido el sistema para debatir sobre la información suministrada, intercambiando observaciones, opiniones y propuestas respecto a los cambios producidos, utilidad y efectos de la p.p.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Para que este instrumento de participación cumpla su función, debe garantizarse su mantenimiento durante todo el tiempo que se esté ejecutando la p.p. y hasta unos meses después de su finalización (se recomienda como mínimo un año). Por lo tanto, dentro del equipo técnico de coordinación debe haber personas responsabilizadas de este mantenimiento, dinamizando la participación de las partes implicadas y prestando el apoyo técnico que necesiten para ello.

Variantes

- **Valoración y debate presenciales.** En esta variante, el análisis de la información recogida se lleva a cabo en una sesión presencial de alguno de los grupos de trabajo constituidos para el seguimiento y evaluación de la p.p., o bien en algún grupo convocado al efecto con representantes de los sectores sociales implicados.

- **Informe operativo.** Es un instrumento más completo y de mayor extensión que la hoja de información, requiriendo más tiempo para su elaboración que, normalmente, corre a cargo de personal técnico, a partir de las fuentes de información y aportaciones de los sectores sociales implicados. En consecuencia, tiene una menor frecuencia de publicación, recomendándose al menos con periodicidad anual (en planes y políticas plurianuales) y al finalizar la ejecución de la p.p., como extracto del informe de evaluación de resultados. Es una herramienta útil para los grupos y comités de seguimiento, evaluación intermedia y evaluación final, en la medida que resume, en lenguaje y formato accesibles, el proceso y los cambios producidos por la p.p., facilitando así la reflexión y debate sobre el desarrollo y efectos de esta.
- Se recomienda que el informe se estructure, como mínimo, en las siguientes tres partes:
 1. *Breve resumen del plan o p.p.: problemas o necesidades que pretende abordar, ámbito territorial y poblacional, objetivos, metodología y calendario de actuación.*
 2. *Balance de actuaciones realizadas hasta la fecha: actividades ejecutadas, recursos empleados, grado de cumplimiento de los objetivos, grado de participación de las partes implicadas, grado de cumplimiento de las mejoras planteadas en el anterior informe, incidencias sobre el plan previsto y otras informaciones de interés a efectos de evaluación.*
 3. *Identificación de área de mejora y propuestas de medidas correctoras.*

Ejemplos y enlaces

- Para ayudar al seguimiento y evaluación de las políticas autonómicas, nacionales y europeas en el ámbito de competencias de la Junta de Andalucía, el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA) ofrece desde el año 2017 un **Inventario de Indicadores para la planificación y seguimiento de P.P.**, disponible en su web (<https://n9.cl/lfkk>). Presenta una serie histórica de una amplia batería de indicadores de ámbitos sectoriales variados (desarrollo sostenible, innovación, estrategia industrial, desigualdades de género, indicadores ambientales, demográficos, energéticos, etc.), permitiendo búsquedas y descargas personalizadas en función de diferentes criterios de selección.

32. INDAGACIÓN APRECIATIVA

AGENDA	DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN
--------	-------------	----------------------

Descripción

La indagación apreciativa es más propiamente un método que una herramienta. Se basa en lograr los cambios deseados centrándose en las fortalezas de la organización, sector social o ámbito que se esté tratando. Es decir, las personas participantes enfocan su reflexión, deliberación y propuestas en lo que sale bien o se hace bien, para potenciarlo.



Para ello, el instrumento se aplica mediante preguntas orientadas en positivo que posibiliten construir una visión de futuro, basándose en experiencias de éxito anteriores, indagando en ellas y proyectándolas hacia adelante.

La atención del grupo participativo se centra en reflexionar sobre sus deseos de lograr mejorar, construyendo conjuntamente un sueño de futuro que pueda alcanzarse, al estar fundamentado en los éxitos pasados

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para identificar los elementos que pueden pasar a la agenda política como prioridades de actuación ante una determinada situación o realidad social, a partir de las experiencias y percepciones de las personas participantes sobre los aspectos positivos que funcionan en una acción pública concreta.
- Para contribuir al diagnóstico de una situación presente, analizando lo que ha funcionado en el pasado y las razones para ello.
- Para aportar propuestas de actuaciones, objetivos y recursos en la elaboración de un plan o p.p., a partir de la deliberación colectiva sobre las posibilidades de mejora, apreciando los logros alcanzados hasta el momento.
- Para imaginar y construir una visión compartida de futuro exitoso hacia el que los miembros del grupo desean dirigir los esfuerzos y recursos.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Grupos muy amplios de participantes (pueden llegar a varios cientos), distribuidos en subgrupos de 5-15 personas.	Expertas / No expertas
Cuánto tiempo requiere	4-6 horas por sesión.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Salas de reuniones para cada grupo y para plenario, en su caso. Pizarra, papelógrafo o paneles, rotuladores, bolígrafos y folios u hojas de colores.	
Ventajas		Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Adopta un enfoque positivo, por lo que propicia la aceptación e implicación de las personas participantes. <input type="checkbox"/> Al contar con grupos amplios de participación que adoptan decisiones colectivas, aumentará el compromiso y apoyo a las iniciativas que se tomen en base a ellas. <input type="checkbox"/> Anima a las personas a centrarse en sus propias experiencias personales mediante el uso de historias. <input type="checkbox"/> Fomenta la participación, la innovación y el compromiso de la comunidad en el cambio y la mejora. <input type="checkbox"/> Estimula la creatividad y, al participar muchas personas relacionadas con la p.p. que se trate, es muy probable obtener aportaciones novedosas. 		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tiempo necesariamente acotado para la participación de múltiples personas implicadas en el proceso, por lo que puede generar frustración si no se planifican y dinamizan adecuadamente las sesiones. <input type="checkbox"/> Pueden despertarse críticas por el hecho de que los problemas no se abordan directamente, sino que se obvian para centrarse en los elementos positivos de la situación. <input type="checkbox"/> El análisis de las aportaciones y la implementación de las decisiones adoptadas pueden llevar mucho tiempo.
Cómo se utiliza		
<p>1. Constitución del grupo de participación. Para este método conviene un grupo amplio que incluya a una buena parte o una representación extensa de la organización, sector social o comunidad a la que va dirigida la acción pública que se esté tratando. Es recomendable convocar y constituir un grupo de participación específico para este método, aunque en él puedan estar incluidos todos o parte de los miembros de los grupos formalmente constituidos para el plan o p.p. Se garantizará la presencia de todas las partes implicadas y equilibrio entre mujeres y hombres.</p>		

2. **Definición clara de la cuestión sobre la que el grupo debe trabajar,** presentándola no como un problema a solucionar sino como una descripción de lo que se quiere. Partiendo de esta presentación, la dinámica se desarrolla en las siguientes cuatro fases.
3. **Descubrimiento.** Se trata de identificar lo que funciona y los logros, realizando preguntas positivas y transformadoras que animen a las personas participantes a contar sus historias relacionadas con la p.p. concreta. Como la indagación apreciativa es un enfoque basado en las fortalezas, el diálogo no puede abrirse con preguntas del tipo “¿cuáles son los problemas?” sino, por el contrario “¿qué funciona?”, “¿qué lo hizo posible?”, “¿qué factores externos o internos pudieron contribuir a ello?”, “¿quiénes se involucraron, ¿cómo?” y preguntas de este tipo. A partir de estas historias personales, el grupo debe identificar los casos de éxito y sus elementos comunes (fortalezas, recursos y oportunidades).
4. **Sueño.** Identificadas en la fase anterior las características positivas, se trata de imaginar o visualizar lo que podría ser un futuro deseado, los procesos o acciones que podrían funcionar y cómo estaríamos cuando se realicen. Para ello habrán de formularse preguntas sobre esas expectativas y construir una visión colectiva; por ejemplo, imaginando titulares de periódico sobre los temas que se trabajan.
5. **Diseño.** En esta fase se deben generar propuestas concretas sobre lo que se puede hacer en el presente para alcanzar el futuro deseado. Es una fase más compleja en la que el grupo de participación ha de identificar colectivamente los pasos y elementos necesarios para hacer realidad el sueño, para alcanzar la visión imaginada, teniendo muy presente el contexto y circunstancias reales del presente.
6. **Destino o entrega.** Esta fase final se centra en cómo implementar las propuestas de la fase de diseño, estableciendo objetivos y acciones concretas, recursos necesarios, distribución de responsabilidades, plazos y compromisos.
7. Para el desarrollo de esta dinámica se puede seguir el formato definido para una jornada participativa (ver técnica 34). Se puede trabajar en subgrupos todas las fases, con una puesta en común final. En todo caso, se recomienda que la fase de sueño se comparta y debata en el grupo completo, para generar una imagen de futuro lo más ambiciosa y creativa posible.

Se pueden combinar algunas otras de las técnicas expuestas en esta guía.

Aspectos a considerar en su preparación

- Debe organizarse bien la convocatoria de las personas asistentes, motivándolas a participar, teniendo en cuenta que para muchas de ellas puede ser el primer contacto con el proceso de la p.p. que se esté desarrollando. Es recomendable enviar con unas 2 semanas de antelación el programa de la sesión y documentación previa que facilite el conocimiento del tema.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Es fundamental el papel de las personas dinamizadoras y facilitadoras para que la dinámica de indagación apreciativa se desarrolle correctamente. En cada uno de los subgrupos deberá haber, como mínimo, una persona con este rol, que tenga formación y experiencia en este método.

- Es muy importante planificar el tiempo total de las sesiones y el que se asignará a cada una de las fases, dependiendo del número de participantes y la profundidad que se prevea alcanzar en los resultados. En algunos casos, puede ser recomendable distribuir la dinámica en dos sesiones de trabajo.
- A fin de que la actividad no resulte agotadora para las personas participantes, se recomienda un pequeño descanso cada dos horas de sesión.
- En caso de que se quieran hacer grupos aleatorios, una de las opciones más rápidas y sencillas consiste en preparar cartulinas de colores de tamaño A6 (tantos colores como grupos de trabajo se vayan a hacer) y repartirlas a las personas asistentes al principio de la jornada conforme vayan accediendo a la sala de plenario, donde se hará la bienvenida y presentación general de la sesión.

Variantes

- Podría invitarse a una persona experta por cada subgrupo, para centrar el tema. Como inconvenientes, puede alargarse el tiempo de cada fase y condicionar la libre expresión del resto de participantes.
- Al finalizar el trabajo de los subgrupos en cada una de las fases, puede hacerse una reunión plenaria de puesta en común y debate general. Alarga la duración del proceso, pero permite evitar la monotonía.
- Otra variante es abrirse a la interacción en red, pudiendo conseguir las aportaciones de un amplio número de personas. Esta opción es especialmente interesante para las etapas del sueño y el diseño.

Ejemplos y enlaces

- El método de indagación apreciativa fue desarrollado en la década de los 80 del siglo pasado, orientado inicialmente para organizaciones y empresas. Sus creadores fueron David Cooperrider y Suresh Srivastava en la Case Western Reserve University de Estados Unidos. Sus ideas originales están recogidas en la obra *The Appreciative Inquiry Handbook for leaders of change* (Cooperrider, David, Whitney, Diana y Stavros, Jacqueline. (2020). *The Appreciative Inquiry Handbook For Leaders of Change 2 nd Edition*, disponible en <https://n9.cl/pbg6a>).
- En España, está difundiendo este método el Instituto Diálogos e Indagación Apreciativa (IDeIA) en cuya página web (<http://www.institutoideia.es/>) puede encontrarse abundante información sobre las bases conceptuales de este enfoque y experiencias prácticas de su aplicación. En el siguiente enlace puede verse una entrevista en TV2 a su directora Miriam Subirana, una de las principales promotoras del método en los países de habla hispana: <https://n9.cl/16j22>.

33. JORNADA PARTICIPATIVA



Descripción

Una jornada participativa se contempla como un espacio de encuentro para el análisis y la discusión de los temas relativos a una determinada política pública, con las personas implicadas.

Permite el intercambio de ideas entre diferentes personas y colectivos, con variados intereses y visiones. Para ello se organizan diversas técnicas dirigida a recoger información, opiniones y sugerencias.

La jornada participativa está promovida y organizada por el órgano promotor del plan o p.p., contando a veces con la colaboración de otras unidades o entidades más directamente implicadas.

La coordinación corre a cargo de personal experto en facilitar la participación por medio de técnicas de dinamización grupal.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para permitir la aportación de información, valoraciones y reflexiones de todas las partes implicadas en una determinada realidad social, al objeto de incorporar su conocimiento y experiencia en el diagnóstico de la situación. Gracias a su participación se pueden detectar problemas, causas o consecuencias que hayan pasado inadvertidos a los datos recogidos por otras fuentes.
- Para recabar propuestas de objetivos, actuaciones y medidas orientadas a conseguir los fines de una p.p., en la fase de elaboración de la misma. La participación puede descubrir factores que actúen como palancas de cambio para conseguir los objetivos.
- Para compartir la información, valoraciones y propuestas correctoras en relación con el desarrollo de una determinada política, aportadas por los distintos colectivos y personas implicadas en ella.
- Para realizar una evaluación participativa de las realizaciones y efectos de una p.p.
- Para promover la interacción y el conocimiento recíproco de los diferentes sectores, colectivos y partes implicadas en una política pública, propiciando el entendimiento de las diferentes posiciones e intereses en juego, así como una mayor riqueza de puntos de vista.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	40-80	Expertas / No expertas
Cuánto tiempo requiere	4-6 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas dinamizadora y facilitadora por cada grupo de trabajo (cada 15-18 personas) Espacio suficiente para puesta en común plenaria y salas de trabajo para subdivisión en grupos. Pizarras, paneles o papelógrafos, rotuladores, bolígrafos, folios o cuartillas de colores.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite poner en común puntos de vista diversos, fomentar el diálogo y el consenso. <input type="checkbox"/> Los recursos necesarios no son excesivamente costosos y se puede llegar a un amplio abanico de personas y colectivos implicados. <input type="checkbox"/> Favorece la disposición de las partes implicadas para corresponsabilizarse en la p.p., al sentir que la administración se interesa y valora sus aportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tiempo muy acotado para la participación de múltiples agentes y sectores implicados, lo que requerirá de una buena planificación de la sesión, así como de la dinamización de esta. <input type="checkbox"/> Dificultad de profundización en el análisis de situación o el desarrollo de las propuestas. Debe completarse con otras fuentes de información y otras técnicas participativas. 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El esquema habitual de una sesión de jornada participativa comienza con una primera parte de reunión general de todas las personas participantes, para presentación e introducción del trabajo a desarrollar. Posteriormente, suelen dividirse en grupos de trabajo y finalmente se cierra con una nueva sesión común del plenario. El formato tipo que, lógicamente, deberá adaptarse a cada situación, es el siguiente. 2. Bienvenida e introducción (10 a 20 minutos). Acogida a las personas participantes, dándoles la bienvenida y explicándoles el contexto en el que se está elaborando el plan estratégico o p.p. de que se trate. Es importante que esta introducción cuente con la asistencia de alguna persona con alta responsabilidad en el departamento administrativo competente o autoridad pública, como expresión del apoyo institucional y de la importancia concedida a la jornada participativa, reforzando así la motivación de las personas asistentes. Es conveniente, asimismo, explicar los objetivos de la jornada y los tiempos previstos para cada parte de esta. 		

3. Exposición de la información principal (entre 20 y 30 minutos). Se presenta un resumen de los aspectos más importantes que servirá como punto de partida para el debate que se genere posteriormente en los grupos de trabajo. Recomendamos que esta introducción no sea excesivamente larga, ya que se debe haber enviado la información previamente, para que las personas participantes tengan la posibilidad de analizarla con tiempo.

4. Grupos de trabajo(entre 60-120 minutos). Se podrán configurar distintos grupos de trabajo, en número variable según el total de participantes. En función de los objetivos perseguidos por estos grupos de trabajo, su composición podrá ser homogénea (por colectivos, sectores o grupos profesionales) o heterogénea (al azar, con representación de diversos colectivos). Es recomendable que cada grupo no tenga más de 15-18 componentes, para que todas las personas puedan participar activamente, contando con una persona dinamizadora y otra facilitadora, como mínimo.

En algunos casos, puede interesar una doble sesión de trabajo grupal, por ejemplo, empezando con grupos homogéneos y posteriormente mezclando a las personas participantes en grupos heterogéneos, asignando a esta parte de la jornada una duración algo mayor.

5. Puesta en común (máximo 60 minutos). De nuevo en plenario, se presenta un resumen de las conclusiones de cada uno de los grupos de trabajo. Según el tiempo disponible y los objetivos de la jornada, puede interesar abrir un debate entre todas las personas participantes para responder preguntas, debatir o llegar a acuerdos de síntesis del trabajo de los distintos grupos.

6. Clausura de la jornada (máximo 15 minutos). Interviene alguna persona del equipo promotor y, si es posible, alguien con responsabilidad administrativa o política, para recapitular el desarrollo de la jornada y proceder a su clausura formal. En algunos casos, se anuncian los siguientes pasos previstos en el proceso de la p.p.

7. Informe de la jornada. Finalizada la sesión, se elaborará un informe sobre su desarrollo, asistentes, contenidos tratados, así como las principales conclusiones extraídas. Es muy importante que este documento se envíe tanto a las personas asistentes como a aquellas que fueron invitadas, pero no pudieron asistir.

Para que el resultado de la jornada participativa resulte útil, sus conclusiones deben incorporarse en la planificación, desarrollo o evaluación de la p.p., según la fase en que se esté aplicando.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El equipo promotor del plan o p.p. debe asegurarse de invitar a participar en la jornada a representantes de todos los colectivos y entidades directa o indirectamente afectadas. Se identificarán agentes clave entre los distintos sectores de población (por ejemplo, asociaciones ciudadanas, grupos profesionales, organizaciones sindicales y empresariales, etc.) teniendo presentes las perspectivas de igualdad y diversidad. <input type="checkbox"/> Deben prepararse cuidadosamente tanto los contenidos como la organización y la logística de la jornada para aprovechar al máximo el tiempo y la oportunidad de tener reunido un grupo numeroso y representativo de personas, evitando pérdidas de tiempo o distracciones por errores en la programación. En función de las características de este grupo y de los objetivos de la jornada, se determinarán los tiempos, personas intervinientes y recursos necesarios. <input type="checkbox"/> Debe hacerse un seguimiento de la preparación en las semanas previas a la jornada: envío de invitación y programa de la sesión con antelación suficiente (unas 2 semanas), documentación previa, seguimiento y confirmación de asistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> En caso de que se quieran hacer grupos aleatorios, una de las opciones más rápidas y sencillas consiste en preparar cartulinas de colores de tamaño A6 (tantos colores como grupos de trabajo se vayan a hacer) y repartirlas a las personas asistentes al principio de la jornada conforme vayan accediendo a la sala donde se hará la bienvenida. <input type="checkbox"/> El papel de las personas dinamizadoras y facilitadoras es muy importante para que los grupos centren bien el objeto de su trabajo y que el debate resulte productivo, llegando a conclusiones concretas. <input type="checkbox"/> Es recomendable incluir un pequeño descanso en mitad del desarrollo de la jornada que, al tiempo, sirva como momento de interacción más distendida entre las personas participantes.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las jornadas participativas ofrecen un formato amplio y flexible que permite distintas modalidades organizativas. Dentro de la jornada pueden incorporarse talleres monográficos donde las personas participantes se agrupen según intereses o afinidades, sirviendo para la formación e información interactivas. Por otra parte, se pueden incorporar en el trabajo de los grupos multitud de técnicas participativas presentadas en esta guía (análisis DAFO, tormenta de ideas, línea del tiempo, priorización de propuestas, etc.). 	

- Podría invitarse a una persona experta por cada subgrupo, para centrar el tema. Como inconvenientes, puede alargar el tiempo de cada fase y condicionar la libre expresión del resto de participantes.

Ejemplos y enlaces

- **Jornada Participativa sobre el Plan de Infraestructuras del Transporte y Movilidad de Andalucía PITMA 2021-2027.** En febrero de 2020 la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía, en colaboración con el área de EPP del Instituto Andaluz de Administración Pública, promovió una jornada participativa sobre el Plan. Se trataba de una sesión de trabajo en la que participaron representantes de empresas, entes públicos, ciudadanía, colegios profesionales, sindicatos, operadores y empresas de transporte. Los objetivos de la Jornada participativa eran varios. Entre ellos, incorporar al documento de partida datos, informaciones y dimensiones que las distintas partes implicadas pudieran aportar. Por otro lado, recoger percepciones y visiones de cómo afecta la situación de transporte y movilidad descrita en el diagnóstico a los distintos sectores implicados, para ampliar la visión del tema y recoger las diferentes sensibilidades. En la web de la Consejería se detalla el desarrollo, asistentes y conclusiones de esta jornada: <https://n9.cl/fa37l>

34. JURADO CIUDADANO

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

Los jurados ciudadanos se han desarrollado como una técnica de investigación participativa que persigue la legitimación del conocimiento no experto buscando la opinión de la ciudadanía sobre un determinado tema.

Esta herramienta se basa en el presupuesto de que, si a un grupo de personas no expertas se les presenta evidencias suficientes, está capacitado para emitir una opinión fundamentada y representativa de la opinión mayoritaria.

Al tratarse de un grupo pequeño, permite la interacción de todos sus componentes, aunque tengan diversa procedencia y puntos de vista, lo que enriquece el ejercicio de debate y reflexión.

De esta manera, el jurado ciudadano obtiene una valoración de la situación presente o de la acción pública, después de un proceso de deliberación colectiva.

Por lo general los juicios ciudadanos se suelen desarrollar de forma conjunta con otras herramientas a las que complementan como, por ejemplo, las entrevistas en profundidad o los grupos focales.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para involucrar a la ciudadanía en la deliberación y decisión sobre asuntos cuya posición interesa a la administración pública.
- Para emitir juicios de valoración de la situación actual, antecedentes, causas y consecuencias, en un ámbito concreto de interés para una p.p., a efectos de completar el diagnóstico correspondiente.
- Para efectuar valoraciones sobre las realizaciones y efectos de una p.p., a efectos de su evaluación intermedia o final.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	10-25 personas	No expertas
Cuánto tiempo requiere	2-4 días	
Qué materiales o recursos necesitamos	<p>Como mínimo una persona que actúe de dinamizadora/ moderadora. Personas expertas para aportar la información necesaria, en su caso.</p> <p>Sala de reunión que permita una disposición circular de las personas participantes.</p> <p>Pizarra o papelógrafo, rotuladores, bolígrafos y folios. Material para una presentación en su caso.</p> <p>Aconsejable un equipo de grabación (con permiso previo de las personas asistentes).</p>	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite acercarse a la comunidad al proceso decisorio de la p.p. <input type="checkbox"/> Dota de transparencia el proceso de decisión. <input type="checkbox"/> Permite el debate y consenso entre miembros de la ciudadanía que adquieren un conocimiento profundo sobre un tema, sin tener formación específica previa en el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No puede garantizarse que la opinión del grupo sea representativa del conjunto o de la mayoría de la ciudadanía. <input type="checkbox"/> Requiere disponibilidad de los miembros del jurado a tiempo completo durante varios días, para su preparación, identificación y recopilación de evidencias, así como el desarrollo de la deliberación. 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Identificación de la cuestión a tratar. Generalmente suele estar prevista y se propone al jurado por el GP de la p.p. de que se trate.</p> <p>2. Selección de los miembros del jurado. Debe diseñarse el proceso de selección de las personas que formarán el jurado, para tratar de conseguir una muestra lo más representativa posible de la comunidad afectada por la p.p. Es necesario, para ello, decidir la estrategia de convocatoria y difusión del proceso participativo (canales, organización temporal, presupuesto, etc.), el número de miembros y los criterios de selección que se vayan a utilizar (aleatoria, estratificada, etc.).</p> <p>3. Presentación del tema. Se determinará una pregunta clave que plantear al jurado para iniciar la discusión. También es posible plantear una serie de opciones entre las que éste debe elegir.</p>		

<p>4. Desarrollo de las sesiones. De forma ordenada se irá aportando la información necesaria al jurado, a través de soportes escritos, audiovisuales o intervenciones de personas expertas en la materia (“testigos”). Una vez, presentada toda la información necesaria, los miembros del jurado deliberarán y emitirán sus conclusiones.</p> <p>5. Elaboración del informe del jurado. El jurado debe emitir un informe final en el que se resuman sus conclusiones y recomendaciones. El objetivo de esta técnica es llegar a una propuesta colectiva consensuada. En caso de que no pudiera ser así, se recurrirá a una votación. El informe se elevará al órgano promotor de la p.p. que lo ha solicitado y será publicado en la documentación de esta.</p> <p>Desde un enfoque de participación codecisoria, este informe debe tener un peso significativo en el proceso de elaboración o evaluación de la p.p. En el caso de que el órgano promotor o la legislación aplicable determine que no es vinculante, debe ser previamente conocido por los miembros del jurado ciudadano y la administración competente publicará las razones por las que no asume las conclusiones o recomendaciones emitidas.</p> <p>6. Cuestionario de evaluación de la calidad del proceso. Se recomienda que los miembros del jurado cumplimenten un cuestionario previo y posterior a la realización del proceso, para valorar la calidad del mismo.</p>	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Debe buscarse un espacio adecuado para la reunión y trabajo del jurado ciudadano. Debe ser suficientemente confortable para el desarrollo de su actividad durante varios días y permitir la grabación de las sesiones en vídeo o audio. <input type="checkbox"/> Dada la disponibilidad de tiempo que se requiere a las personas participantes, podría ser conveniente tener previsto algún tipo de incentivo o compensación. <input type="checkbox"/> Deben preverse la persona o personas que vayan a ejercer la moderación, cuyo papel es fundamental para que la deliberación se desarrolle de forma ordenada y eficiente. Igualmente, las personas que actuarán como testigos con experiencia en la materia. <input type="checkbox"/> Es esencial instruir a los miembros del jurado en el papel que deben desarrollar y el objetivo de la herramienta participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La persona que modere debe procurar una distribución equitativa de los tiempos de intervención y la participación general de todos los miembros del jurado ciudadano, animando a quienes tengan menos propensión a intervenir y limitando el tiempo o frecuencia de quienes tengan tendencia a acaparar los turnos de palabra. <input type="checkbox"/> Conviene que durante la celebración de las sesiones no haya interrupciones por la entrada de personas ajenas al jurado ciudadano, llamadas telefónicas, etc. Se establecerán las pausas y tiempos de descanso que sean convenientes.

Variantes

- Pueden introducirse variantes en el modo de organización de las sesiones del jurado y los procedimientos para facilitarle la información y formación necesarias. Por ejemplo, se puede celebrar un taller previo de formación en la técnica y sobre los objetivos concretos que se persiguen, facilitando documentación a los miembros del jurado para que la examinen individualmente y convocándolos días más tarde al proceso de deliberación. Igualmente, las aportaciones de las personas expertas pueden adoptar la forma de conferencias, diálogo, conversación *on line* u otras modalidades.

Ejemplos y enlaces

- **Jurados Ciudadanos en la gestión de recursos hídricos de la Junta de Andalucía (2008-2010).**

La entonces Agencia Andaluza del Agua decidió apostar por esta técnica de investigación innovadora, por primera vez, para explorar las opiniones de la ciudadanía andaluza sobre la recuperación de los costes de la gestión del agua. Por ello organizó, en el marco de un convenio de colaboración con el Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA), un Jurado Ciudadano que se celebró en Almería el 23 y 24 de mayo de 2008. Como quiera que la experiencia resultó muy positiva, se decidió posteriormente abordar el debate de los criterios que podían emplearse para priorizar la demanda de agua entre los sectores productivos. Para ello, se organizó un Jurado Ciudadano, que se celebró en Málaga los días 28 y 29 de mayo de 2010. En Huelva también, un Jurado Ciudadano integrado por 25 personas analizó en junio del mismo año los usos productivos del agua de las cuencas de los ríos onubenses. En él intervinieron como personas expertas técnicos de la Consejería de Agricultura, profesores universitarios y representantes de los distintos usos del agua: regantes, usos turísticos (campos de golf) e industriales. Un último Jurado Ciudadano se celebró en Jerez de la Frontera en octubre de 2010.

En los tres casos, las conclusiones de los Jurados fueron coincidentes, priorizando los criterios de sostenibilidad, seguidos de la importancia de la cohesión territorial y de la generación de riqueza. La descripción de esta experiencia y los informes de resultados y conclusiones de estos Jurados Ciudadanos están disponibles en la web de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible de la Junta de Andalucía: <https://n9.cl/4rhe9>

35. LÍNEA DEL TIEMPO.

DIAGNÓSTICO

Descripción

Esta técnica consiste en la representación gráfica de la evolución temporal de una realidad social, a partir de los recuerdos y opiniones del grupo de participación. Es una forma muy visual de realizar un análisis de los acontecimientos que han influido en esa realidad a lo largo de un periodo de tiempo pasado, como parte del diagnóstico de la situación presente, tomando como fuente de información la propia experiencia y conocimiento de las personas participantes.



No se persigue, por lo tanto, la investigación histórica de hechos objetivos sino explorar la valoración y percepción sobre los acontecimientos pasados que hacen las personas relacionadas con ellos, como factores explicativos de la situación actual.

Es una técnica muy flexible, abierta a la creatividad, la innovación y la espontaneidad.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para construir un relato colectivo sobre los antecedentes de la situación o problemática concreta que se esté tratando.
- Para completar y enriquecer el diagnóstico participativo sobre la realidad a la que pretenda aplicarse la p.p., con información cualitativa con perspectiva temporal basada en la reflexión colectiva de personas relacionadas con esa política.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	15-20 personas máximo	No expertas
Cuánto tiempo requiere	1-3 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Local de reunión con capacidad para que el grupo pueda disponerse de forma que todos sus miembros se vean entre sí. Papel continuo o pizarra y rotuladores. Pueden utilizarse tarjetas adhesivas u otros soportes complementarios.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> Permite generar un espacio de diálogo y encuentro entre personas de diversas edades y características para compartir los recuerdos, valoraciones y experiencias sobre el tema que se trate. 	<ul style="list-style-type: none"> Aporta información basada en la memoria y opiniones de las personas participantes, con las limitaciones que ello conlleva. Deberá completarse y contrastarse con otras fuentes de información. 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Presentación y comienzo de la sesión. La persona que dinamice debe explicar claramente la finalidad y el procedimiento de trabajo. Debe acordarse el periodo de tiempo sobre el que se van a analizar los acontecimientos. En general, llegará hasta el momento presente y partirá de la fecha más antigua de la que se tengan recuerdos o informaciones relevantes. Para ello, quien dinamice hará preguntas del tipo:</p> <p><i>“¿Cuál fue la primera vez que...?”, “¿Cuándo comenzasteis a notar que...?”, “¿Quiénes fueron las primeras personas afectadas por...?”</i></p> <p>Posteriormente, se tratará de identificar los acontecimientos significativos en ese periodo con respecto a la situación, problema, sector o cuestión sobre la que se esté recogiendo información para el diagnóstico.</p> <p>Puede ser conveniente dejar un tiempo para que cada participante reflexione individualmente sus respuestas y/o las escriba en tarjetas u otros soportes.</p> <p>2. Trazado de la línea del tiempo. Sobre el papel o soporte que se disponga, se dibujará la línea que abarque el periodo de tiempo analizado. Si es vertical, el momento más antiguo en la parte superior, para ir avanzando en el tiempo hacia abajo. Si es horizontal, el momento más antiguo a la izquierda, para ir avanzando hacia la derecha. Conviene marcar en ella periodos temporales (años, quinquenios, décadas, según la extensión del periodo) para orientar la colocación de las aportaciones.</p>		

<p>3. Registro de acontecimientos e hitos relevantes. En esta fase se recogerán todas las aportaciones sobre los acontecimientos identificados por el grupo, procurando ordenarlas en la línea según fecha. Puede tratarse de cambios sociales o políticos, novedades legislativas, innovaciones técnicas, circunstancias ambientales, nuevas infraestructuras o empresas, etc. que influyeron en el tema o situación que se trate.</p> <p>4. Si las personas participantes las exponen verbalmente a todo el grupo, se irán anotando de forma resumida en la línea del tiempo. Si están escritas en fichas, las colocarán donde corresponda cronológicamente.</p> <p>5. Debate y valoración sobre los antecedentes identificados. Es la fase realmente interesante de esta técnica y a la que deberá sacarse el mayor partido posible aprovechando la interacción entre los miembros del grupo. Se revisarán colectivamente los eventos e hitos aportados, agrupando los que coincidan, consensuando su ordenación temporal y añadiendo los comentarios y observaciones que susciten.</p> <p>Es importante profundizar en la percepción y opiniones de las personas participantes sobre estos hechos y su influencia positiva/negativa, favorable/desfavorable en relación con la situación actual del tema tratado. Para ello, la persona dinamizadora animará el debate con preguntas del tipo “¿Mejóro la situación con esa inversión?”, “¿Quiénes se beneficiaron de esa ley?”, “¿La experiencia salió bien?”.</p> <p>Se intentarán consensuar las valoraciones respecto a los hechos y señalarlas gráficamente en la línea del tiempo (por ejemplo, con círculos de colores verde y rojo, con un signo positivo o negativo, etc.).</p> <p>También se señalarán aquellos hechos o valoraciones sobre los que no haya consenso (por ejemplo, poniendo un signo de interrogación). Habrá que trabajar sobre ellos posteriormente, con otras técnicas, otras fuentes de información u otros grupos de participación.</p>	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> El grupo o grupos de participación se conformarán siguiendo la metodología de mapeo de partes interesadas, procurando que sean heterogéneos e incluyan a personas de distintas generaciones y ambos sexos. Es muy importante propiciar la presencia de personas mayores que aporten recuerdos de tiempo lejano. 	<ul style="list-style-type: none"> La persona dinamizadora debe limitarse a animar las intervenciones del grupo y la reflexión colectiva, procurando que se expresen todas las personas asistentes, evitando influir o proponer la inclusión de eventos o comentarios, aunque desde su punto de vista sean relevantes.

Variantes

Esta técnica se presta a innumerables formas concretas de aplicación, en cuanto a la representación gráfica y visual de los componentes de la línea del tiempo, dejando amplio margen a la creatividad de las personas participantes y dinamizadoras. Los hitos o eventos pueden representarse, por ejemplo, mediante recortes de prensa, fotografías o dibujos.

Hay quien, sobre una línea del tiempo horizontal, coloca en la parte superior los eventos considerados positivos y por debajo de la línea los valorados como negativos. En otros casos, a un lado de la línea se colocan cronológicamente los hitos o acontecimientos y en paralelo al otro lado de la línea, las opiniones y comentarios sobre ellos.

La línea del tiempo obtenida en una primera sesión grupal puede quedar abierta (en un panel, en una página web u otro soporte) para ser completada y enriquecida posteriormente con aportaciones de otras personas o grupos. Puede convertirse, incluso, en una instalación abierta en la que participe todo un colectivo, un vecindario o la población de un territorio, aportando sus ideas, fotografías, comentarios, etc.

En la misma gráfica de la línea del tiempo, se puede sobreponer otra de tendencia (creciente/decreciente, positiva/negativa, mejoría/empeoramiento) identificada a partir del debate grupal.

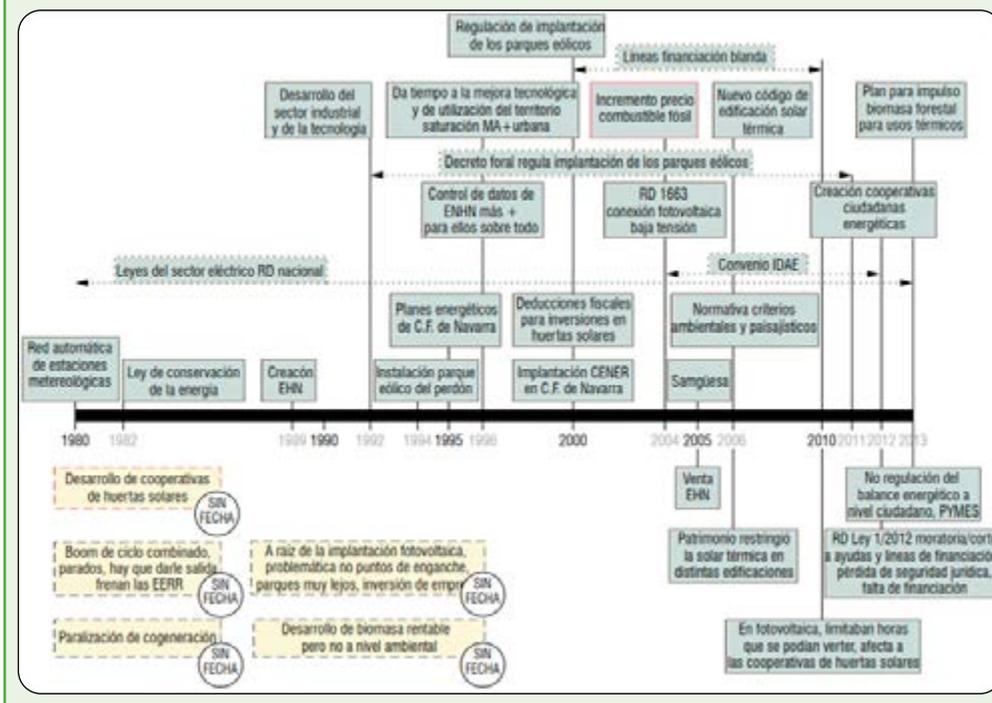
Subgrupos. Cuando el grupo de participación es muy amplio, conviene constituir diversos subgrupos de menor tamaño para favorecer las intervenciones de todas las personas participantes. Pueden analizar los antecedentes de un mismo problema o situación, o bien analizar distintos aspectos o dimensiones que aborde la p.p. concreta que se trate. Es recomendable una puesta en común y debate plenario de las conclusiones de los subgrupos.

Dos sesiones. En ocasiones puede considerarse conveniente distribuir el trabajo en dos sesiones. En la primera se identifican los acontecimientos y se exponen las opiniones y valoraciones de las personas participantes que, al finalizar, se quedan con el resultado inicial de la línea del tiempo obtenida (fotografía, fotocopia u otro medio). En la segunda sesión, tras unos días de reflexión, el grupo trata de completar las lagunas y dudas que pudieran haber quedado en la primera sesión y llegar a consensos respecto a la valoración de cada acontecimiento pasado y su grado de influencia sobre la situación actual.

Ejemplos y enlaces

Para el desarrollo del **Proyecto Complex: haciendo realidad las políticas frente al cambio climático** en Navarra durante el año 2014, se desarrollaron una serie de talleres participativos uno de los cuales consistió en la elaboración participativa de una línea del tiempo. Se trataba de recoger los hitos y acontecimientos más destacables que las personas asistentes recordaran en relación con la implantación de las energías renovables (EERR), tanto en Navarra como en todo el estado español. Para ello se dibujó en papel continuo una línea horizontal representando el periodo 1980-2013 y sobre ella se fueron apuntando estos hitos y acontecimiento, con sus respectivas fechas. Por encima de la línea se anotaron los acontecimientos considerados positivos para la implementación de las EERR y por debajo los considerados negativos. Inicialmente se recogieron todas las aportaciones generadas en la lluvia de ideas entre quienes participaban en el taller. En un segundo momento, se consensuó la valoración positiva o negativa de los acontecimientos, señalando con un círculo rojo aquellos con valoraciones dispares en que no se pudo llegar al acuerdo. Según el informe de evaluación, esta técnica permitió aflorar una gran cantidad de información útil para el diagnóstico de situación y dio lugar a iniciar debates muy interesantes sobre las EERR en Navarra (informe completo de los talleres en <https://n9.cl/gkyu>)

Esta fue la línea del tiempo producida colectivamente en el taller:

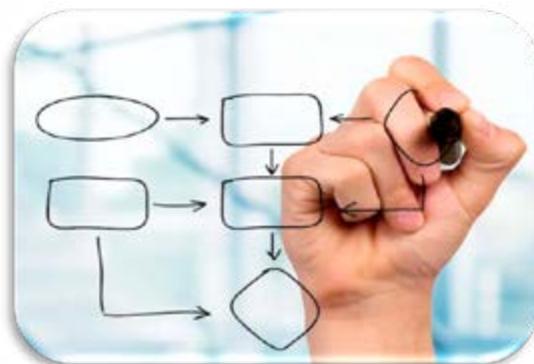


36. MAPA DE PROCESOS



Descripción

Se trata de una herramienta de participación interactiva que, utilizada por la Administración Pública, le permite conocer cuál es la experiencia de usuario sobre un servicio o procedimiento o actuación. Este proceso debería reunir a todas las partes involucradas en un determinado servicio o experiencia de usuario (ej: en materia educativa, a los niños/as, madres y padres, docentes, orientadores, personal de apoyo escolar, etc.). Es muy utilizado como herramienta visual de planificación y gestión, así como de evaluación de servicios o productos ofrecidos. Su principal interés radica en el análisis del mapa generado que realiza el grupo de agentes relevantes.



A modo ilustrativo, el mapa podría contener información sobre el número de demandas de un determinado servicio por una misma persona usuaria, el tiempo de gestión /tramitación del servicio, el tiempo necesario desde la finalización de la tramitación hasta la prestación del servicio, etc.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para revelar, en forma de representación gráfica, lo que las personas interesadas o involucradas perciben en relación con un servicio, programa o medida. Identifica visualmente los elementos que son relevantes para la comunidad en el flujo de un proceso, proponiendo puntos de intervención o mejora.
- Para permitir a la Administración obtener una información externa, cualitativa y muy relevante para la mejora de los servicios y procesos.
- Para trabajar a través de un proceso participativo ágil, dinámico y de duración controlada en el tiempo.
- Para poder articular conocimiento desarticulado.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	15-25	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	3-4 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	<p>Equipo de colaboradores. Para grupos de entre 15 y 25 personas se utilizan unas 5 personas que colaboren, entre las cuales una o varias de ellas deben levantar acta de todo lo ocurrido en la reunión.</p> <p>Lugar de celebración adecuado, donde se genere un ambiente distendido para maximizar la participación.</p> <p>Identificadores para cada actor relevante que participe en la reunión.</p> <p>Papel o pizarra para dibujar el mapa, junto con rotuladores o similar y adhesivos.</p>	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dinámico, ágil y visual <input type="checkbox"/> Pone el foco en la percepción de las personas asistentes 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los resultados del proceso suelen poner de manifiesto las debilidades y resulta muy difícil que se lleguen a visualizar las fortalezas o aspectos que funcionan correctamente 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> Identificación del proceso a mapear. Puede tratarse de un proceso completo o de una parte concreta de él que se desee analizar en profundidad para detectar áreas de mejora. La identificación debe incluir denominación del proceso, público usuario y puntos de inicio y fin de este. Identificación de agentes relevantes. Dependiendo del mapeado previo que se haga del proceso, se requerirán en la sesión unas personas participantes u otras. Pueden ser usuarias directas, personal administrativo que esté de cara al público, personal técnico, etc. Una sesión de mapa de procesos o “<i>process mapping</i>” suele reunir a entre 15 y 25 personas. Celebración de reunión previa (opcional). Seleccionados las partes involucradas relevantes, es recomendable realizar una reunión preliminar en la que se explica la metodología del “<i>process mapping</i>”, debido a las dificultades de aceptación que esta herramienta en ocasiones encuentra. Envío de invitaciones a la sesión. Para ello, puede utilizarse cualquier cliente de correo electrónico preparado para manejar listas de correo. 		

5. **Designación de personas facilitadoras.** Para esta herramienta la persona que facilita es una figura esencial: tiene que ser alguien que entienda la metodología y mantenga el grupo concentrado, asegurando una participación óptima durante el proceso. La persona facilitadora ha de garantizar la conducción del proceso de acuerdo con sus objetivos e irá tomando nota separada del proceso de construcción de los mapas a medida que se van construyendo con la intención, posteriormente, de clarificar la información con las personas participantes. Además, cuando el grupo concluya la identificación de causas y problemas comunes al proceso, la persona que facilite recogerá esta información en un documento de síntesis.
6. **Identificación previa de elementos clave en la reunión.** En toda reunión de mapa de procesos va a ser esencial llegar a conocer los principales fallos, errores y duplicidades del proceso estudiado, haciendo que sean las personas participantes quienes los identifiquen. Al utilizar esta dinámica, es frecuente que posteriormente sean esas mismas personas quienes promueven un cambio o colaboran con él.
7. Definición de la **agenda de la actividad**, siendo recomendable la siguiente:
 - Registro, bienvenida e introducción al “process mapping”*
 - “Process mapping” de práctica, para interiorizar la metodología.*
 - Identificación del proceso objeto de estudio*
 - Identificación de errores y duplicidades del proceso estudiado*
 - Elaboración de plan de acción para corregir los problemas identificados*
 - Evaluación y cierre*
8. **Desarrollo.** Propiamente la dinámica del mapeado de procesos se podrá llevar a cabo por cada participante de forma individual durante unos diez minutos, identificando los elementos clave o fases del proceso que se ha expuesto como tema clave a tratar en la sesión, así como los puntos débiles, duplicidades y errores que desde su perspectiva considera. Quien facilita ayudará para que cada participante pueda construir su flujo del proceso mediante la colocación de adhesivos.
9. Posteriormente, se comparte. Las personas participantes de forma ordenada y ayudados por el equipo de colaboradores, irá conformando su flujo del proceso en la pizarra o papel continuo visible, mediante la utilización de adhesivos. A medida que cada uno vaya componiendo su flujo se identificarán y agruparán coincidencias haciendo coincidir los adhesivos. Si dos o más participantes identificasen un mismo elemento/fase del proceso, se colocaría un adhesivo sobre otro. Tras este ejercicio se debatirá sobre el panel de flujo resultante para tratar de considerar los distintos hitos que se identifican del proceso. Durante este debate se podrán producir los “ajustes” consensuados por el grupo y obtener una imagen final del mapa de procesos.
10. **Elaboración de conclusiones e informe final.** La finalidad del proceso es la de detectar lagunas, errores, duplicidades a corregir y en función de los que determinar la actuación de mejora y el plan de implementación.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificación del objetivo del proceso a “mapear”. Identificar el inicio y el fin del proceso y el alcance del proceso (ej.: el conjunto del servicio y/o un aspecto concreto del mismo). <input type="checkbox"/> Identificar el grupo de agentes relevantes a consultar y determinar, en su caso, la oportunidad de ofrecerles una información previa sobre el desarrollo del proceso, sus objetivos y su función, posibilitando que la dinámica sea más rica y productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Durante su desarrollo pueden emplearse distintas herramientas para generar el debate y buscar el consenso. <input type="checkbox"/> Pueden definirse previamente símbolos para cada elemento que quiera incorporarse (dentro se describe y detalla) de manera que se facilite su interpretación y puesta en común. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rombos para debilidades <input type="checkbox"/> En círculos las fortalezas <input type="checkbox"/> Triángulo errores <input type="checkbox"/> Cuadrado agentes responsables etc.
Variantes	
<p>Dentro de la guía puede encontrarse otra herramienta de análisis de un servicio o proceso por agentes relacionados con este, si bien con importantes diferencias, como mostramos. El <i>pasillo ciudadano</i> trabaja a su vez para profundizar en el conocimiento de procesos de la administración desde la percepción de las personas. En este caso, se centra y profundiza en conocer la experiencia que tiene una persona en cada interacción con el servicio analizando, de forma completa, y considerando el cómo se siente y piensa en cada interacción. Esta es una herramienta estructurada donde se trabajan elementos concretos, siempre vinculados a la experiencia en las interacciones con las personas, como son: canales de contacto, momentos y formas de interacción, vivencias etc.</p> <p>Puede trabajarse por subgrupos de unas 3 personas de manera que cada subgrupo pequeño haga su mapa de procesos que después sea el que comparta.</p>	
Ejemplos y enlaces	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estudio desde la perspectiva empresarial o comercial para incorporar el factor humano a través del mapeo de procesos participativo en los mapeos de procesos puramente comerciales: https://www.researchgate.net/publication/264835168_Process_mapping_as_a_tool_for_participative_integration_of_human_factors_into_work_system_design 	

37. MAPA EMOCIONAL

DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EJECUCION	EVALUACIÓN
-------------	----------------------	-----------	------------

Descripción

Es una técnica de mapeo y diagnóstico, a la vez que para crear ideas-fuerza para crear líneas de acción posteriores o incluso valorar o evaluar experiencias. La diferencia con otras técnicas de mapeo o diagnosis es que se utiliza la inteligencia emocional y los sentidos para identificar en un recorrido sonidos, olores, sabores, vivencias, sentimientos de bienestar o malestar, y representarlos con iconos de manera colectiva.



El chequeo de un territorio por las personas participantes cumple una doble función, por un lado, porque se generan sentimientos o vivencias alrededor de algo, lo cual resulta muy útil en colectivos con prejuicios o así como en participación infantil y juvenil, aunque es útil en todas las edades para provocar miradas diferentes y creativas en situaciones de complejidad e incertidumbre. El resultado es un mapa de lo descubierto o explorado sobre un gráfico o mapa esquemático en una cartulina, usando fotos, pegatinas, rotuladores, de manera cooperativa y creativa, proponiendo soluciones.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para sensibilizar sobre los temas de un territorio.
- Para aprovechar las subjetividades de las personas participantes.
- Parar reforzar la participación social en un proceso institucional
- Para generar soluciones con otro posicionamiento, una mirada distinta de ver la complejidad.
- Para diagnosticar a través de una metodología que pone en marcha la inteligencia emocional
- Para evaluar de manera cualitativa las experiencias de las personas en un proceso, o tras la puesta en marcha de una política o una vez finalizado un proceso: cómo se han sentido, cómo lo han percibido, cómo ha influido en aspectos concretos de su vida, cómo creen que se podría haber afrontado, cómo lo cambiarían etc.

- Para obtener información cualitativa y valorar las sensaciones, emociones, expectativas, experiencias de quienes participan, ya sea para diagnosticar, implementar o proponer medidas, priorizando o para evaluar.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Entre 4 a 30 (puede variar o incrementarse a lo largo de una sesión)	No expertas
Cuánto tiempo requiere	De 3 a cuatro sesiones: una para preparar, otra para explorar y una o dos para construir el mapa.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas facilitadoras (una por cada 5-6 personas) que las acompañará en su recorrido. Mapa simplificado del territorio y cuaderno de notas, dependiendo de los sentidos que se vayan a utilizar: cámaras, rotuladores, cartulinas, fichas para anotar, vendas para oír, pero no ver, tapones para no oír, pero ver, etc. Iconografía para el mapa, papel o mural	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las emociones de las personas participantes al observar son una cuestión poco abordada desde el punto de vista institucional, pero importante en los procesos participativos, por lo que le aporta valor e innovación. <input type="checkbox"/> Se pierde la idea de que el mapa es solamente un territorio o un espacio, sino que está compuesto de complejidades e imaginarios, simbolismos y son las personas las que crean y propician los cambios sobre el territorio. <input type="checkbox"/> Al usar los sentidos y ser generalmente al aire libre, o en espacios no institucionalizados, y terminar colaborando en exponer los resultados con materiales gráficos, genera motivación, creatividad y aporta un componente lúdico. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requiere tiempo para su desarrollo, que habrá que planificar adecuadamente. Así como adaptarse durante la propia sesión al flujo que surja en cada una y a las aportaciones de quienes participan. <input type="checkbox"/> Requiere sensibilidad y destreza para interpretar adecuadamente las aportaciones y poder explorar, analizar la información y ofrecer conclusiones. 	

Cómo se utiliza

1. Previamente: Puede comenzarse con un ejercicio de preparación haciendo que las actrices y los actores, de manera individual, recuerden lugares que les traigan sentimientos o emociones por alguna cuestión relacionada con los sentidos o los sentimientos, las representen con los iconos y las coloquen sobre un mapa.
2. Después se les prepara para recorrer la zona, se les explica la dinámica. Se subdividirán en grupos de unas 5 o 6 personas para realizar el o los itinerarios seleccionados. Puede ser el mismo recorrido para todas ellas, en sentido opuesto o momentos distintos o bien, compartir los mismos hitos, pero con accediendo por distintos recorridos o incluso de forma aleatoria. Cada subgrupo irá acompañado de una persona facilitadora, que tomará nota de las aportaciones e irá incentivando al diálogo y a la plasmación en el soporte gráfico de lo expuesto en cada caso. Las actrices y actores no siempre tienen por qué conocer la zona a recorrer, en cuyo caso hay que mezclar al grupo de participantes con personas que conocen y no conocen el territorio, porque puede ser útil contrastar opiniones entre quienes ya habitan ese territorio y quienes no.
3. Durante el recorrido deben buscar ideas claves sobre lo que experimenten y diagnostiquen qué ocurre para sentir eso. Lo expondrán y plasmarán su vivencia, emociones e interpretación propia en el soporte gráfico que acompaña toda la visita, para que quede registrado y sea visible y comprendido por todas las personas asistentes de ese itinerario. La plasmación, como se ha señalado, puede ser por cualquier medio que se considere: frase corta, una expresión, un recorte de prensa o revista, una foto, un dibujo, un esquema u otros.
4. Puesta en común y resultado. La documentación es generada por las propias personas participantes, el resultado final, a partir de las composiciones de los diferentes itinerarios que se exponen en común para componer el mapa colectivo, puede ser afiches o mapa mural sobre una pared, o mapas emocionales más sencillos sobre un mapa geográfico sobre el que se pegan fotos o iconos y mensajes de texto que simbolizan lo vivido, paisajes mediante collage fotográfico a modo de relato visual en las cuales se identifiquen responsables y consecuencias y se propongan soluciones.

Aspectos a considerar en su preparación

- Deben tenerse muy claros los objetivos y mantenerlos durante las sesiones.
- Considerar quiénes van a participar, estudiar sus características para poder preparar la sesión.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Estar abierto a los posibles cambios que surjan durante el proceso, como cambiar recorridos, incorporar nuevos elementos de análisis no apreciados inicialmente o incluso incorporación de nuevos o nuevas participantes que se consideren relevantes o de interés.

- Tener preparada diversa iconografía o pictogramas para el resultado del mapeo o pedir a las personas que las seleccionen de revistas, periódicos, ilustraciones, o dibujos propios. También se pueden establecer códigos de colores o una combinación de ambos.
- Importante que las personas participantes encuentren la manera de volcar sus aportaciones al soporte gráfico.

- Resulta casi imprescindible un buen registro de todos los detalles anteriores durante el desarrollo de esta dinámica, para comprender la información que se ha generado.
- El resultado final, si se hace volcando o compartiendo la información de diferentes subgrupos puede requerir un tiempo adicional a considerar.

Variantes

- Se pueden combinar mapeos temporales y espaciales, por ejemplo, en una línea del tiempo se van colocando ilustraciones personajes, políticas que hayan sido claves en cada momento y como ha ido cambiando el territorio.
- Otra variante relacionada es el SIG participativo, construir desde un sistema de información geográfica un proceso participativo: <https://n9.cl/kkzo4>
- Otra variante menos relacionada propiamente con la herramienta que hemos expuesto pero que resulta de interés conocer es la que se sigue para el *proyecto CovidAffect*, desarrollado por la Universidad de Granada y la Fundación Descubre. Este proyecto de forma on line y participativa crea un mapa nacional del impacto anímico del coronavirus: <https://covidaffected.info/>

Ejemplos y enlaces

- Ejemplo de resultado visual de mapa emocional: <https://www.semfc.es/pacap-la-sociedad-riojana-mapea-los-activos-salud/>
- Otra experiencia o aplicación desarrollada con esta idea, pero aplicada a un ámbito muy concreto: <https://evemuseografia.com/2018/03/15/el-mapa-emocional-del-museo/>
- Imagen de la ficha propiedad del manual completo de mapeos en: Ares, P. y Risier, J. (2013). Manual de mapeo colectivo. Recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa. Buenos Aires: Tinta Limón: https://issuu.com/iconoclasistas/docs/manual_de_mapeo_2013
- Otras fuentes: Guía técnica participación NAVARRA (mapeo colectivo, MAPA EMOCIONAL y facilitación gráfica)

38. MAPEO DE AGENTES RELEVANTES

TRANSVERSAL

Descripción

Esta técnica es esencial para identificar a partes interesadas o aquellas que tienen información o recursos necesarios para poner en marcha la p.p. o quienes controlen mecanismos sobre la misma. El mapeo se realiza inicialmente identificando fuentes secundarias, realizando reuniones, a través de contactos, entrevistas con informantes clave u otros medios necesarios. Posteriormente se analizan mediante los posicionamientos, roles, influencia, interés para cuantificar su relevancia de cara a la p.p.

Para completar esta técnica se puede trabajar junto con otras de tipo gráfico como sociogramas o diagramas de Venn, para trabajar las relaciones entre agentes.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para que las partes interesadas estén incorporadas a la intervención pública.
- Para conseguir la máxima participación de agentes relevantes y sus distintos posicionamientos frente a una p.p.
- Para valorar las fases en las cuales participará cada parte, tras analizar el perfil de cada grupo y su grado de interés o influencia, afinidad, indiferencia hacia la política en la cual se está trabajando.
- Para que el equipo institucional pueda estudiar previamente quienes van a participar y por qué o para qué y cómo, asegurando que exista la mayor representatividad posible.
- Para superar visiones acotadas sobre las partes interesadas a priori, facilitando con esta herramienta una panorámica amplia de la incidencia y repercusión de la p.p. en diferentes agentes o agentes.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	Variable (de 1-80 personas según finalidad y etapa)	No expertas/ Expertas
Cuánto tiempo requiere	El trabajo se desarrolla en varias etapas complementarias, pudiendo incluir entrevistas a agentes clave (30 minutos a 70 minutos) o talleres con grupos seleccionados para definir los actores y actoras que compondrán el mapa, sus roles y relaciones (2-3 horas en cada una de las sesiones necesarias).	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona coordinadora y persona facilitadora. Sala de reunión- trabajo. Bolígrafos, adhesivos, post-it, papel o tarjetas y una superficie plana (pared, tablero). Matrices preparadas para trabajar en cartulinas.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Útil como primera toma de contacto con agentes y valorar el posible alcance de la participación e imprescindible para una planificación o evaluación participativa en cualquiera de las fases en las que se requieran mapeos. <input type="checkbox"/> Versátil en cuanto a personas: se puede realizar desde individual a grupos medianos y de hasta 80 personas. <input type="checkbox"/> Polivalente en cuanto a representaciones: matrices y relaciones, permite combinar ambas y con otras posteriores de tipo gráfico. <input type="checkbox"/> Polivalente en cuanto a su realización: Se puede realizar primero individualmente tanto por personal de la administración como participantes, con idea de ver el conocimiento del cual se parte sobre el resto de los agentes y su importancia en el plan. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Riesgo de no identificar a las personas, grupos y organizaciones habitualmente menos representadas o no detectadas. <input type="checkbox"/> Riesgo de no incluir en el mapeo a los grupos de la oposición por temor a conflictos. <input type="checkbox"/> Riesgo de no considerar la perspectiva de igualdad de género si se invita a personas de sectores muy masculinizados o feminizados, con alta segregación vertical u horizontal. 	

Cómo se utiliza

1. Identificación previa de agentes. A través de fuentes secundarias (antecedentes de la p.p., memorias, bases de datos, etc.), se puede realizar un mapeo inicial y luego un análisis amplio de potenciales personas interesadas o afectadas por la p.p. con quienes contactar; desde la población objeto de la p.p. hasta cualquier entidad que pueda influir en la misma, pasando por grupos gestores u otros grupos de población que pudieran influir o verse afectados. Inicialmente para esta primera aproximación, pueden considerarse **5 conjuntos representativos**: ciudadanía individual, afectada o sus asociaciones; entidades públicas implicadas; entidades privadas colaboradoras; profesionales del sector; personas expertas, docentes, investigadoras, etc. y abierto para grupos no detectados a priori.

2. Definición de roles o papel que van a desempeñar esos conjuntos identificados, y su posicionamiento a priori sobre el aspecto que se trabaje (afines, diferentes, en contra, indiferencia, colaboración). Consulte el apartado 2.3.7.1 y figura 19 del mismo, donde se explica este aspecto de manera detallada.

2.1. Para los dos puntos anteriores, se recomienda trabajar en una primera versión de manera participativa, con los órganos internos de la entidad planificadora y otros agentes clave, realizando una sesión común en la que se conjugue el debate con herramientas de recogida de información sobre fichas o notas adhesivas, y paneles o papelógrafos donde pueda volcarse la identificación de partes interesadas con sus posibles roles.

3. Validar el mapeo inicial. Partiendo de lo anterior, se procede a cruzar esta información de partida con otras fuentes disponibles y de interés, lo que resulta de especial trascendencia para **trabajar el mapeo de forma participada y obtener un resultado consensuado**:

3.1. Fuentes secundarias; materiales ya elaborados, teorías, otras políticas, precedentes, antecedentes u otros.

3.2. Fuentes primarias; a través de encuentros (o talleres para el debate), reuniones y entrevistas con informantes clave (personas técnicas, expertas o de referencia en la materia o sectores implicados) que permitirán tener información sobre la realidad y circunstancias de cada uno de las personas o agentes inicialmente identificados, su rol o papel e intereses y expectativas, posicionamientos y relaciones entre todos ellos, así como abrir la posibilidad a agentes nuevos inicialmente no previstos. Todo ello permitirá elaborar la primera lista de agentes involucrados de manera amplia y consensuada.

4. Cumplimentando matrices de posicionamientos de agentes para su caracterización.

4.1. Matriz de posicionamientos y roles. En este apartado se trabaja con distintas matrices desde las que se caracteriza a los diversos agentes que se han identificado para configurar la matriz del mapeo de agentes, lo que tiene especial interés para el trabajo participativo que se decida llevar a cabo:

Matriz de posicionamientos y roles

Grupo o clasificación general	Agentes	POSICIONAMIENTO			ROL O PAPEL (nombre y símbolo geométrico)	GRADO DE RELEVANCIA (escala de 1 a 4 en función de la matriz de influencia)
		Sobre la p.p.	Sobre la igualdad de género en la p.p.	Sobre aspectos otros transversales		
Colectivo N	mujeres					
	hombres					

Fuente: IAAP

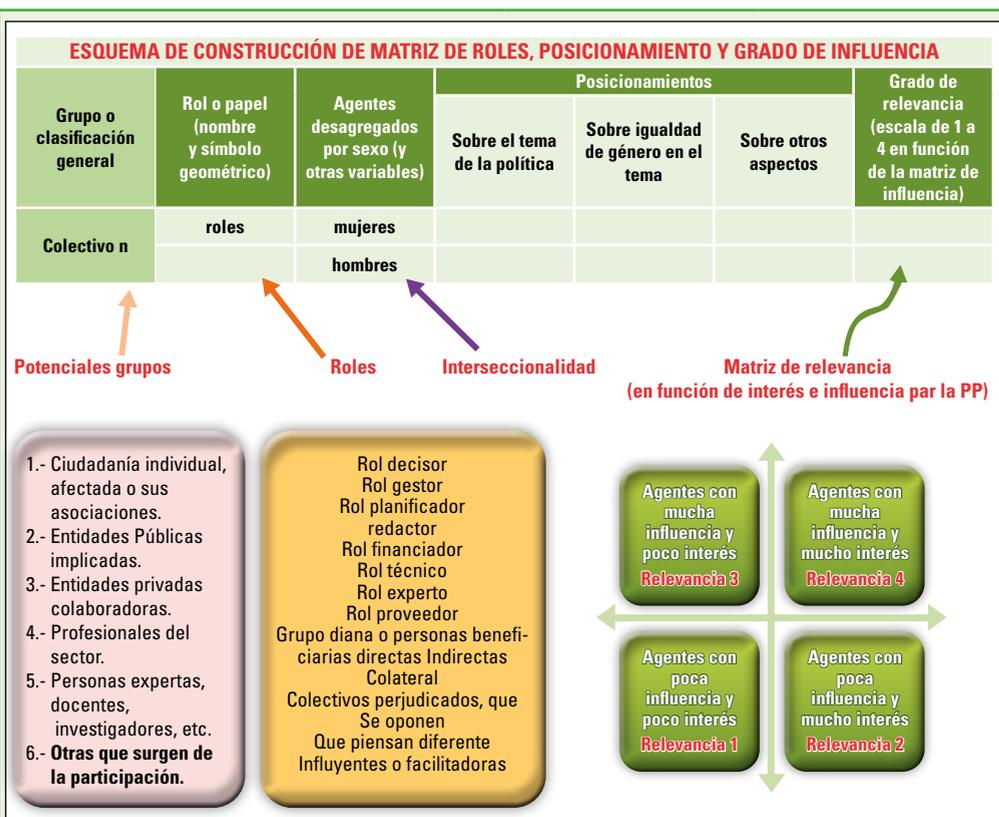
Esta matriz se trabajará igualmente de forma participativa como se indicó en los apartados anteriores; considerando la composición interna de la entidad planificadora y con las fuentes de información consideradas. Para ello, nos apoyaremos en otras matrices como las siguientes:

4.2. Matriz de relevancia (influencia-interés). La lista de agentes puede ser analizada en función del grado de interés e influencia sobre la p.p. en cuestión, o de otras variables; el sector político, social o institucional al que pertenece, la función que desempeña, las estrategias, medios, recursos y proyectos a través de los que implementa sus intereses, el impacto de sus acciones, etc. La matriz tiene como función proporcionar una perspectiva sintética de las partes interesadas:

Matriz de relevancia

	POCA INFLUENCIA	MUCHA INFLUENCIA
MUCHO INTERÉS	Grupo importante que requiere empoderamiento Relevancia grado 2	Grupo de agentes clave para la p.p. Relevancia grado 4
POCO INTERÉS	Agentes con menor prioridad Relevancia grado 1	Agentes importantes en la toma de decisiones Relevancia grado 3

Fuente: elaboración propia basada en la metodología del IAAP y el modelo de Gardner et al. (1989)



4.3. Matrices interseccionales: El objetivo es organizar los posicionamientos diferentes de hombres, mujeres, por separado, ya que los sujetos no son universales ni homogéneos. Hay que tener en cuenta el análisis de sexo con otras variables que interseccionen con el sexo, tales como la edad, la etnia, la formación, etc. **Cualquier variable útil para la p.p., pero analizada por separado para hombres y mujeres.**

También son útiles si dentro de un mismo colectivo hay distintas categorías. Por ejemplo, si nos dirigimos a colectivos relacionados el mundo empresarial puede ocurrir que haya distintas posturas en el régimen de autónomo, que en las PYME o en las grandes empresas. Al mismo tiempo, si un sector empresarial está muy masculinizado o feminizado (segregaciones horizontales) o existe menor liderazgo en alguno de los sexos (segregación vertical), nos conviene subdividir la matriz, amoldándola a las necesidades de la p.p., para que el mapeo se vea enriquecido por distintas perspectivas, incluida la de igualdad de género. Para realizar los mapeos no es suficiente la paridad, sino que, necesitamos las distintas visiones de hombres y mujeres, que a veces perciben la realidad de distinta manera, en función de sus posiciones y parten de diferente situación.

Ejemplo de matriz de posicionamientos con perspectiva interseccional

COLECTIVO n	ROL	SEXO	POSICIONAMIENTOS SEGÚN TIPO DE EMPRESA / RANGO DE EDAD*								
			Menos de 50 personas		De 50 a 250 personas		Más de 250 personas				
			< 40 años	≥ 40 años	< 40 años	≥ 40 años	< 40 años	≥ 40 años			
		MUJERES									
		HOMBRES									

* (Cualquier variable que interseccione con el tema a tratar, siempre desagregada por sexo)

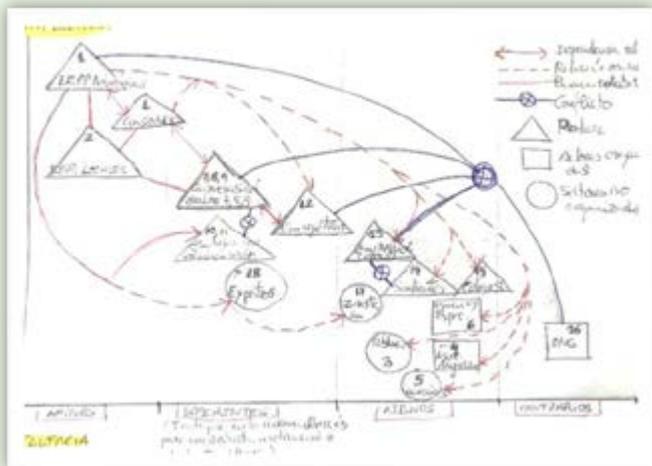
Fuente: elaboración propia

5. Validación de pertinencia y alcance. A partir de la matriz, se realiza una valoración de la pertinencia y alcance del listado de agentes seleccionados con el fin de garantizar que se han incluido todas las personas, grupos y organizaciones con intereses significativos y legítimos sobre la p.p. Este trabajo se desarrolla internamente, tras los procesos participativos de los pasos anteriores, pudiendo consultarse a **grupos expertos o personas consideradas relevantes para ello.**

6. Captación de agentes. A continuación, se proponen entrevistas para la captación de agentes seleccionados. A través de estas entrevistas se identifican relaciones e interacciones con otros agentes y se confirma el interés de participar activamente en el proceso de planificación o evaluación. Las entrevistas también pueden ser de utilidad para seguir profundizando en el mapa de agentes; validando e identificando otros agentes que pueden no haber sido identificados en las fases previas o, las relaciones o intereses.

7. Elaboración participativa de mapa gráfico de relaciones entre agentes. Con la información recogida, se puede elaborar un mapa que permita visualizar de forma gráfica a cada agente involucrado, o conjuntos de estos, y represente las relaciones, intereses y posiciones frente a la p.p. en evaluación. Cada grupo puede ser representado por un símbolo que facilite su interpretación y líneas de flujo para sus relaciones. Este paso, que se realiza partiendo de la matriz de agentes elaborada, debe desarrollarse a su vez de forma participativa como en los pasos anteriores (pudiendo utilizar *post-it* o dibujando directamente en un panel, de forma individual o por subgrupos). Para ello, se vuelve a contar con la participación de quienes intervinieron en la primera parte para construir o validar las matrices. A través de rondas se podrán posicionar los distintos agentes en el esquema como la figura siguiente, se debatirán sobre los acuerdos y desacuerdos de las posiciones asignadas, consensuando con la mayoría los ajustes o cambios necesarios en el esquema. Colectivamente se establecerán a su vez las relaciones entre agentes representados, que se identificarán a través de diferentes líneas de flujo. Este mapa relacional puede encontrarse en otras técnicas específicas, como la matriz de posicionamientos (ver variantes) o técnicas de sociograma o conjuntos de Venn.

Mapeo gráfico y participativo basado en una matriz de afinidad y poder



Fuente: elaboración propia

Aspectos a considerar en su preparación

- El trabajo se desarrolla en varias etapas complementarias, pudiendo incluir entrevistas a agentes clave o talleres con grupos seleccionados. Todo ello, requiere de su consideración y planificación adecuada.
- Asegurar la inclusión de todos los sectores o agentes pertinentes, con especial atención a los grupos sociales más vulnerables y con menor representación en la planificación/evaluación convencional o con limitaciones para la participación activa, así como asegurar que se produce la participación equilibrada de mujeres y hombres. Poner en todo caso, el foco en las personas a las que se dirige o incide con la p.p., más allá de las organizaciones, y apertura ante agentes “no previstos”.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- La identificación de agentes y roles y cumplimentación de las distintas matrices puede hacerse, si se planifica y dinamiza de manera adecuada, en la misma sesión de trabajo. De hecho, resulta bastante aconsejable.
- La elaboración de este mapeo puede apoyarse en otras herramientas desarrolladas en este guía de participación: como transectos, barómetro, sociogramas u otras
- El apartado 8 puede ser objeto específico del desarrollo de otra técnica, a emplear de forma separada si interesa usando mapeos gráficos tipo sociograma o conjuntos o diagrama de Venn entre otros.**
- Eventos en los que interactúan los distintos agentes y canales de comunicación que habitualmente utilizan.

- Garantizar la diversidad de enfoques entre los grupos de agentes involucrados en el proceso de evaluación, teniendo en cuenta las diferencias de género, identidad, cultura y diversidad.

Someter la matriz a revisión y consulta varias veces antes de darla por definitiva realizando consultas a otras personas expertas, gestoras, etc. así como actualización a posteriori, tras los primeros procesos de consulta y participación o durante la formulación del plan. Debe actualizarse la información correspondiente en una versión posterior de la matriz que incluya estos cambios y que responderá mejor a la realidad de las personas implicadas o agentes.

Variantes

Matriz de posicionamientos por afinidad y grado de poder

Se trabajan posicionamientos de manera colaborativa o participativa y complementar con otras técnicas de mapeo participativo de tipo gráfico como el **sociograma**. La base social deja entrever las partes involucradas de menor poder al no estar organizadas, y que suelen pasar más desapercibidas en los mapeos.

Clases sociales o Actores sociales	Posicionamientos sobre el tema del proceso			
	Afín	Diferente	Ajeno	Opuesto
Poder (sector institucional y organismos de poder)				
Tejido Asociativo (sector organizado formal o informal)				
Base Social (sector no organizado)				

Fuente: CIMAS (2010)

- <https://www.youtube.com/watch?v=OOwWIXwddck>
- https://www.youtube.com/watch?v=tPsYSNPYg_o
- Comisión Europea (2015). Guidelines on Stakeholder Consultation. Capítulo VII. *European Commission, Capítulo V*. http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/ug_chap7_en.htm
- En el Manual del IAAP de elaboración de planes, donde se describe también detalladamente esta técnica (pág. 113 y ss.), podemos encontrar como ejemplo una versión resumida de matriz de personas interesadas para una línea de ayudas sobre incorporación de jóvenes agricultores a la actividad agraria financiadas por la Comisión Europea.

- CIMAS (Ed.). (2009). *Metodologías Participativas*. Manual. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS). Madrid. Recuperado de <https://n9.cl/wyojn>.
- Encina, J., Ávila, M.A. Castro, J.A. et al. (2015). *Participando con y desde la gente*. Ed. Ilusionista Sozialen Mintegia. Donostia/Sevilla. <https://ilusionismosocial.org/mod/forum/view.php?id=771>.

39. MARCO LÓGICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

Si bien, el marco lógico constituye propiamente una metodología de planificación, seguimiento y evaluación, en esta ficha se contempla la forma de aprovecharla como un instrumento participativo especialmente útil para trabajar de forma colectiva la planificación. Consistiría en cumplimentar una matriz que recoja de forma sucinta todos los elementos de la programación del plan o p.p., de manera lógica y estructurada que consiste esencialmente en la definición de objetivos y medidas para conseguirlos, expresadas en términos de resultados esperados e indicadores, llegando, incluso, a concretar actividades, si el nivel de detalle de la programación lo admite.



Fuente: www.pexels.com, de Christina-Morillo

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para trabajar de forma visual y sintética los elementos de una planificación y su programación, así como la evaluación, resultando de interés para trabajar en grupos de forma esquemática y ordenada. Identifica y organiza los elementos esenciales y la información que se requieren para la planificación y evaluación, de manera ordenada.
- Para trabajar y definir los objetivos generales y específicos, las medidas o actividades necesarias y las unidades o personas responsables o intervinientes, así como los recursos que son precisos, la medición del resultado esperado o deseado en un marco temporal, indicadores objetivos de resultados o verificación y su fuente de información o verificación.
- Para trabajar participativamente en la matriz de marco lógico de acuerdo con la lógica de funcionamiento propuesta, desde un trabajo en dos direcciones; la lógica vertical y la lógica horizontal. La primera establece la secuencia lógica de la intervención basada en la causalidad (si se realizan las medidas determinadas alcanzándose los resultados esperados se obtendrán los objetivos establecidos). La lógica horizontal refleja los efectos del proyecto y de los recursos implementados, a través de la medición concreta de ambos aspectos.

Recursos necesarios

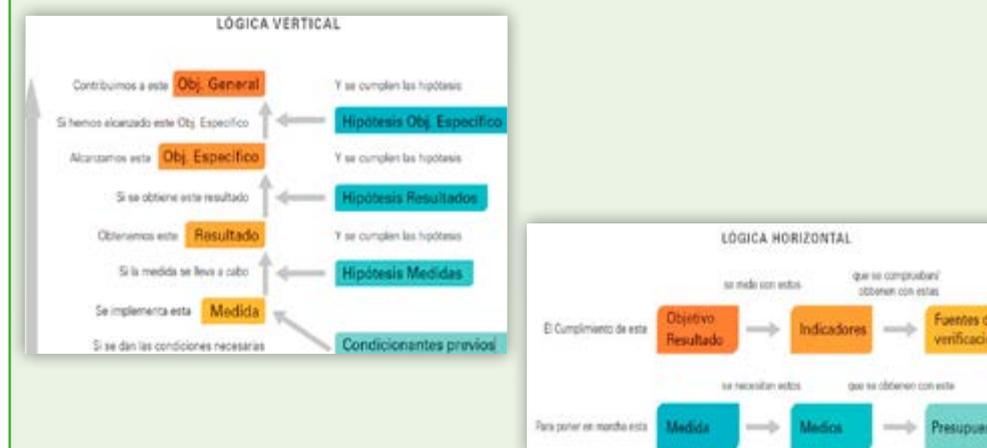
Para cuántas personas	5-20	Expertas /No Expertas
Cuánto tiempo requiere	4-7 horas grupos presencial	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas dinamizadora y facilitadora Lugar o espacio donde se realizará la sesión. Pizarra, paneles o papelógrafo. Fichas o notas adhesivas, bloc de notas, rotuladores y bolígrafos, etc.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se plantean de forma sencilla y ordenada los elementos de una planificación, resultando una matriz muy esquemática y visual y fácil de comprender. <input type="checkbox"/> Ofrece una visión realista y posible de actuación y de cambio, lo cual resultará muy motivador. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Puede crear expectativas más allá de las posibilidades y recursos del plan o programa, haciendo propuestas difícilmente alcanzables o viables, así como difíciles de medir. 	

Cómo se utiliza

1. Previamente se requiere del análisis e Identificación problema central y diseño de matriz. Para centrarse en este trabajo se requiere partir del diagnóstico y de un trabajo previo, como el *árbol de problemas*, en el que se han establecido los objetivos y las medidas, y donde ya se recogen las relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de la programación. Se definirá previamente la matriz, y sus campos, que se requiere cumplimentar, como la siguiente, a la que se pueden incluir nuevos campos:

Lógica de intervención	Indicadores resultados	Fuentes verificación	Hipótesis o supuestos	Responsables
Objetivo general	Cómo lo mido para comprobar su cumplimiento	Cómo o dónde obtener los datos de la medición		
Objetivo específico	Cómo lo mido para comprobar su cumplimiento	Cómo o dónde obtener los datos de la medición	Si se alcanza el Obj. Específico, ¿Qué premisas deben darse para que contribuya a alcanzar el Obj. General?	
Resultados	Cómo lo mido para comprobar su cumplimiento	Cómo o dónde obtener los datos de la medición	Si se alcanzan los Resultados previstos ¿Qué premisas deben darse para alcanzar el Obj. Específico?	
Medidas o acciones previstas	Medios/marco temporal	Presupuesto	Si se implementan las Medidas ¿Qué premisas deben darse para obtener los Resultados previstos?	
			Condicionantes previos para la puesta en marcha del Plan	

La lógica que se sigue queda resumida en las siguientes figuras que detalla el Manual de elaboración de planes estratégicos de P.P. del IAAP (IAAP 2017, págs. 151 y 152,):



En este momento se pueden revisar o reformular los objetivos específicos.

La matriz de marco lógico estará visible en la sala durante toda la sesión, para ir completando en los pasos que se describen a continuación. Para ello, podemos apoyarnos en un papelógrafo sobre el que se irán volcarán los resultados, una vez consensuados, de los siguientes pasos, en forma de anotación o *post-it* bajo cada columna. O bien, puede realizarse proyectando la pantalla de un ordenador, donde trabajamos con la plantilla de la matriz, y la persona facilitadora irá incorporando las aportaciones consensuadas para cada apartado según lo que se expresa a continuación.

2. Los pasos para completar la matriz consistirían en ir trabajando los siguientes apartados:

- a. Propuesta de las medidas o acciones necesarias de intervención para implementar en el marco temporal que se esté considerando y se establecerá el plazo de realización o desarrollo de cada una de ellas. Para cada objetivo específico será necesario proponer, al menos, una medida. Puede darse que una medida pueda contribuir a varios objetivos específicos.
- b. Se determinarán quienes son los responsables y los grupos necesarios para cada una, así como los recursos necesarios (establecer el presupuesto puede suponer un paso posterior de consulta a los responsables de la medida en cada caso).
- c. Definir hipótesis o supuestos, donde se considerarán los elementos de riesgos, externos e internos. Resulta de gran interés identificar las circunstancias y condiciones necesarias para que puedan ser desarrolladas o ejecutadas de las propuestas y lograr que tengan éxito. Así como valorar los riesgos, para considerar la viabilidad de las medidas que se propongan y ser realistas en cuanto a los resultados esperados.
- d. Fijar los resultados esperados con la implementación de cada una de las medidas en el plazo considerado (objetivo, realista y cuantificable).
- e. Definir de los indicadores para medir el cumplimiento o la consecución de los objetivos, resultados y medidas. Establecer la fuente y periodicidad de verificación. Los indicadores deben responder a lo que se quiere medir y deber ser posible la obtención del dato concreto, su seguimiento y actualización.

3. Valoración general de la matriz completada. Revisión general del resultado, su coherencia, lógica y viabilidad especialmente.

Cada uno de los pasos anteriores puede trabajarse con una multiplicidad de herramientas, entre las que podemos considerar la tormenta de ideas y su posterior ponderación o consenso y en caso necesario votación, hojas de información, trabajando por subgrupos de consenso como lo descrito para el árbol de problemas u otros. Las preguntas que quien dinamice realice deben generar el debate y la provocación de propuestas en relación a cada elemento de la matriz, buscando finalmente el consenso y la construcción de la matriz colectiva con el mayor acuerdo posible de las y los asistentes. Las preguntas podrían ser: para qué se realiza el plan o programa, qué se quiere/puede

alcanzar, cómo intervenir, cómo desarrollarlo, a quién implicar, con qué, qué recursos serán necesarios (puede incluir presupuesto y recursos no materiales), quién administrará los datos sobre los logros, qué elementos y circunstancias creéis que pueden ayudar o favorecer el plan, cuales lo pueden dificultar o qué riesgos podemos encontrar, qué podemos hacer previamente etc.

Aspectos a considerar en su preparación

- Considerar el grupo con el que queremos trabajar, puesto que hay que valorar si serán grupos homogéneos con lo que obtendría la visión de un determinado sector que nos interese (por ejemplo, órganos internos de la entidad, visión experta o bien, GP) y puede sumarse o compararse al de otros sectores o bien, hacerlo heterogéneo.
- Valorar que se parta de un trabajo solvente anterior, contando con una definición de problemas y objetivos.
- En este sentido, resulta recomendable que participen, al menos, los mismos componentes que lo hicieron en el diseño de los árboles de problemas y de objetivos, ya que la matriz, en cierto modo, supone repasar dichos árboles y puede ser un buen momento para identificar cuestiones clave que no se pueden ver hasta que se ponen cuestiones concretas sobre la mesa, como son los recursos necesarios y los disponibles

Aspectos a considerar en su desarrollo

- El equipo dinamizador y facilitador ha de procurar que las propuestas que se recojan sean viables y factibles, relevantes y con impacto y que sigan la lógica planteada.
- Deberá considerarse en relación con lo anterior, los grupos de sectores responsables o de actuación y los recursos disponibles, de manera realista.
- Considerar y controlar el tiempo que se dedica a cada uno de los hitos de la matriz para obtener los resultados que se pretenden con este trabajo.

Variantes

- Puede trabajarse únicamente desde el seno del GP, con apoyo de alguna persona que facilite y tenga conocimiento y práctica en desarrollar la dinámica.

Ejemplos y enlaces

- Enfoque de Marco Lógico en 10 pasos: <https://n9.cl/rvb2o>
- Como ejemplo la matriz del programa de transportes del Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto de la Comisión Europea (COMISIÓN EUROPEA-EuropeAid. Manual de gestión del ciclo del proyecto. Bruselas, 2001):
- HEGO. Manual de gestión del ciclo de proyectos de cooperación: <https://n9.cl/rvb2o>

40. MUESTREO ACCIDENTAL

MUESTREO

Descripción

También denominado causal. Se utiliza para muestreo sin determinar un juicio previo, por ejemplo se elige un lugar y directamente se realiza el estudio. Es una muestra de tipo no probabilístico en la cual la elección de los elementos no depende de las probabilidades que tienen todas las personas de una población de ser seleccionados, sino que se eligen en función de las causas relacionadas con las características del estudio que se esté realizando para la p.p. en una fase concreta.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para estudiar accidentalmente o aprovechando momentos o lugares en los que se propician encuentros para indagar y obtener información o interacción mediante entrevista informal o formal, mapeos, captaciones de personas, u otras técnicas que se pretendan aplicar.
- Para hacer valoraciones, obtención de opiniones en un contexto determinado de forma rápida.
- Para consultar la posible aceptación o rechazo que genere un tema controvertido. Consulta de opinión.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	A determinar según estudio	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	En función del número de personas a considerar para la muestra.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona que hace la selección. Material que permita registrar el muestreo	

Ventajas

- Rápido y económico.
- Puede hacerse de forma espontánea o sin requerir mucha planificación.

Desventajas

- Pueden producirse sesgos o resultados cuestionables, ya que la muestra no representa a una población completa, y no permite generalizar igual que en las muestras probabilísticas.
- Resultados orientativos, no generalizables.

Cómo se utiliza

1. Establecer el tema o esfera de la p.p. que se va a trabajar.
2. En función de lo anterior determinar el ámbito en el que se va a seleccionar la muestra, perfil, lugar y medio.
3. Establecer el número que conformará la muestra.
4. Contacto y selección de las personas por el medio que resulte más adecuado a nuestras necesidades y contexto.

Aspectos a considerar en su preparación

- Determinar previamente cuál es el universo y la población (total de personas) y luego pensar en la cantidad de elementos para la muestra.
- Preparar formulario de registro con los datos de interés para poder analizar la información posteriormente.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Llevar registro de las personas participantes.

Variantes

- Puede hacerse la selección por medios no presenciales, on line o telefónicos.

Ejemplos y enlaces

- Fuente de la imagen: <https://blogs.ugto.mx/enfermeriaenlinea/unidad-didactica-5-tamano-de-muestra/>
- Son muy utilizados para encuestas de opinión y en el ámbito comercial.
- Otro caso, es el de los voluntarios para estudios clínicos.

41. MUESTREO POR BOLA DE NIEVE

MUESTREO

Descripción

Es un tipo de muestreo no probabilístico que se hace mediante agrupaciones de personas como si se tratase de una cadena (o metafóricamente una bola de nieve que rueda arrastrando a otras)

Consiste en que una persona inicial contacta con agentes clave para la p.p. y éstos, a su vez, sugieren a otros contactos y así sucesivamente se va incorporando personas hasta completar el número suficiente para formar la muestra para el diagnóstico, formar el grupo motor o usarlo como grupos en evaluación etc.



Se utiliza muy a menudo cuando las poblaciones son difíciles de acceder.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para hacer muestras no probabilísticas en situaciones donde no es fácil hacer muestras de otra manera.
- Para ampliar la participación.
- Para combinar con otras técnicas como el transecto y captar agentes en el terreno
- Para crear el embrión del grupo motor y participativo

Recursos necesarios

Para cuántas personas	Equipo facilitador y muestra a elección del equipo predeterminada.	Personas o testigos clave o conocidas, conocidas de conocidas.
Cuánto tiempo requiere	En función del número de contactos.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Los necesarios para contactar con las personas de la muestra.	

Ventajas

- No es necesario estar en contacto con la población, ya que las propias personas lo pueden realizar.
- Barato, fácil y poca planificación.

Desventajas

- Produce sesgos y errores muestrales si cada persona contacta a otra que conoce directamente (o piensa igual). Si tomamos personas cercanas nos darán los mismos datos. Por lo cual se puede seleccionar a los más lejanos y se consigue mayor diversidad de opiniones.

Cómo se utiliza

1. El contacto inicial puede hacerse en persona, telefónicamente, escogiendo por conveniencia a dichos contactos en relación con la p.p. o tema a tratar para el cual se está seleccionando la muestra. Tras los primeros contactos clave obtenemos datos primarios de ellos y después se les pide que vayan contactando con más personas.
2. El número de personas dependerá de la técnica que vayamos a aplicar y de las necesidades.
3. Asimismo, podemos elegir entre 3 tipos de muestreo por bola de nieve:
 - Lineal: una persona contacta a otra y a su vez ésta a otra, y sucesivamente hasta completar la muestra con la cantidad deseada.
 - Exponencial: Cuando se necesita diagnosticar abiertamente y con un sinfín de sujetos puede ser óptimo, ya que un sujeto contacta con agentes claves y éstos a su vez contactan con otros. Pero también puede incluir más sesgos.
 - Discriminatorio: un sujeto inicialmente (por ejemplo, el actor o actora encargado de la administración o alguien del grupo motor si ya está formado) contacta al menos a dos testigos clave y estos a su vez a dos más. Puede ser útil para P.P., ya que se trabaja con objetivos predeterminados o bien definidos.

Aspectos a considerar en su preparación

- Definir por qué necesitamos la muestra
- Identificamos segmentos poblacionales que necesitamos (por ejemplo, personas diabéticas) y contactamos con agentes clave.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Cuidar bien la elección de las primeras personas informantes clave.

Variantes

- Lineal
- Exponencial
- Discriminatorio

Ejemplos y enlaces

- Explicación en vídeo de la Bola de nieve, características y aplicaciones en el caso de la transmisión de COVID-19
<https://www.youtube.com/watch?v=MW-i94w7d2E>

42. MUESTREO POR CONVENIENCIA

MUESTREO

Descripción

Es un muestreo que se utiliza para seleccionar a aquellas personas accesibles o fácilmente disponibles, entre una población de interés con la idea de realizar algún estudio o aplicación de técnicas para obtener una información.

Es un tipo de muestra no probabilística en la cual la elección de los elementos no depende de las probabilidades que tienen todas las personas de una población de ser seleccionados, sino que se eligen en función de las causas relacionadas con las características del estudio que se esté realizando para la p.p. en una fase concreta.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para explorar posteriores mapeos de partes involucradas en la p.p. o mapeos del territorio.
- Para planificar y hacer pruebas piloto.
- Para detección de fenómenos en sujetos con las mismas características.
- En caso de que no se pueda acceder a grandes muestras.
- Para evaluar temas emergentes.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	A determinar según estudio	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	En función del número de personas a considerar para la muestra.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona que hace la selección. Material que permita registrar el muestreo	

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Escasa planificación previa. <input type="checkbox"/> Sencillo, rápido y económico. <input type="checkbox"/> Gran operatividad por centrarse en la proximidad y población de interés. <input type="checkbox"/> Es exitoso en estudios que requieren muestras de personas con las mismas características. <input type="checkbox"/> Útil en temas nuevos que emergen para realizar análisis inductivos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pueden producirse sesgos o resultados cuestionables, ya que la muestra no representa a una población completa, y no permite generalizar igual que en las muestras probabilísticas. <input type="checkbox"/> Resultados orientativos.
Cómo se utiliza	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Si se utiliza para evaluación, el equipo de evaluación recopila datos desde las personas que están fácilmente disponibles y porque pertenecen a la población de interés para el tema de estudio. Puede seleccionar personas, por ejemplo, por proximidad geográfica, laboral, o por cumplir unas características fáciles de identificar (por ejemplo, pacientes que acuden a un centro con una dolencia concreta cuando se va a desarrollar una estrategia sanitaria o farmacéutica en el desarrollo de una vacuna, estudiantes de una universidad para desarrollar un plan de igualdad, etc.) 2. Utilizado para la configuración de la agenda política puede dirigirse a grupos conocidos y accesibles en relación con el ámbito o esfera política que se esté considerando. De manera que puede hacerse un sondeo o tanteo de manera rápida y fácil. 3. En cualquier caso, se requerirá primero determinar el ámbito o tema que se va a trabajar, para en función de ello determinar dónde nos vamos a dirigir para seleccionar la muestra accesible y disponible, así como determinar el número que la conformará. Puede elegirse el medio de contacto y selección en función de la accesibilidad y perfil que presente la muestra. 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> En función del tema a tratar se orientará hacia qué grupo resulta útil dirigirse para la selección de la muestra y el número de personas para conformar la misma. <input type="checkbox"/> Preparar formulario de registro con los datos de interés para poder analizar la información posteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Llevar registro de las personas participantes.

Variantes
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Muy utilizada en estudios comerciales, sobre productos o preferencias de consumo o tendencias. <input type="checkbox"/> Especialmente exitoso en su uso en estudios clínicos con voluntarios. <input type="checkbox"/> Puede hacerse computando a la muestra como aquellas personas que responden a una evaluación o cuestionario que se ha enviado a un grupo amplio al que se tenga acceso.
Ejemplos y enlaces
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia.

43. MUESTREO POR CUOTAS

MUESTREO

Descripción

Se selecciona una muestra y se divide por grupos de población sobre la base de unas características que se necesitan (sexo, edad, personas desempleadas) por ejemplo. Los grupos son distintos entre sí, pero su representación debe guardar proporcionalidad con la población a estudio, por lo cual hay que conocerla.

Es una muestra de tipo no probabilístico en la cual la elección de los elementos no depende de las probabilidades que tienen todas las personas de una población de ser seleccionados, sino que se eligen en función de las causas relacionadas con las características del estudio que se esté realizando para la p.p. en una fase concreta.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para recopilar datos representativos de un grupo.
- Para detección de fenómenos en sujetos con las mismas características.
- En caso de que no se pueda acceder a grandes muestras.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	A determinar según estudio.	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	En función del número de personas a considerar para la muestra.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona que hace la selección. Material que permita registrar el muestreo	

Ventajas

- Rápido y económico.
- Trabajar por grupos.

Desventajas

- Pueden producirse sesgos o resultados cuestionables, ya que la muestra no representa a una población completa, y no permite generalizar igual que en las muestras probabilísticas.
- Resultados orientativos. La posible distorsión en la diversidad de cuotas o grupos no permite generalizar un resultado o establecer comparaciones.

Cómo se utiliza

- Definición y elección del grupo al que vamos a dirigir la selección de la muestra, segmentación.** Ello en función del ámbito de la p.p. que vaya a tratarse. Cada persona que forme parte de un grupo pertenecerá inequívocamente a este y no a otro, de acuerdo a las características que definan a cada uno de los grupos que puedo establecer.
- Determinación del tamaño de la cuota.** Se establece el número de personas de cada grupo que se haya decidido considerar que conformarán la muestra.
- Selección e identificación de personas participantes para cubrir cada una de las cuotas definidas** Hacemos la selección por el medio que se considere, por ejemplo, a través del muestro no probabilístico de conveniencia, hasta alcanzar la cuota por grupo que se haya determinado.

Aspectos a considerar en su preparación

- Considerar el grupo con el que queremos trabajar. En función del tema a tratar se orientará hacia qué grupo resulta útil dirigirse para la selección de la muestra y el número de personas para conformar la misma.
- Preparar formulario de registro con los datos de interés para poder analizar la información posteriormente.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Llevar registro de las personas participantes.
- Confirmar las personas participantes seleccionados para asegurarnos que se alcanza la cuota.

Variantes

- Controlado: se imponen restricciones para limitar la muestra.
- No controlado: hay libertad para escoger, similar al muestreo de conveniencia.

Ejemplos y enlaces

- Fuente de la imagen: <https://blogs.ugto.mx/enfermeriaenlinea/unidad-didactica-5-tamano-de-muestra/>
- <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-cuotas>.

44. MULTILEMAS

AGENDA	DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EVALUACIÓN
--------	-------------	----------------------	------------

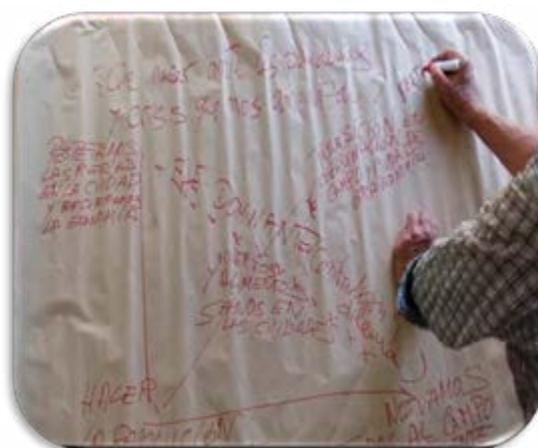
Descripción

Técnica de análisis para resolver o dar soluciones a múltiples posicionamientos.

Los posicionamientos se pueden obtener durante la ejecución de la técnica en el mismo taller o proceder de un análisis previo (de discursos, de observaciones, fotografías, etc).

Es propia de la metodología participativa de la sociopraxis, permite resolución de dilemas en cualquier fase, cobra una importancia alta para analizar la realidad compleja.

Los posicionamientos son planteados, en forma de frases o preguntas y se debaten creativamente en reuniones o talleres con las personas participantes (convocadas a participar o del GP). Entre todos van buscando las mejores soluciones con ayuda del equipo facilitador.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

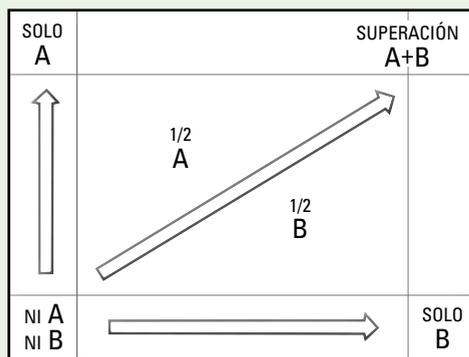
- Para visibilizar las diversas posturas sobre un problema o tema de manera sencilla y gráfica, más comprensible para diversos grupos y que da valor al trabajo participativo.
- Para tomar decisiones participativamente sobre temas que requieren varias soluciones: se tienen en cuenta muchas posturas.
- Para codecisiones consensuadas entre administración y ciudadanía.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	GP (de 10 a 80 personas) / equipo facilitador (2 personas) / personas del equipo técnico de la administración (4-10 personas).	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	Al menos una jornada de unas 6 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Panel o pared para escribir, cartulinas o rollos de papel grandes donde trabajar en grupo.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Para decidir sobre cuestiones complejas, donde existen más de 2 posicionamientos alrededor de temas y problemas donde se producen múltiples causas y efectos. <input type="checkbox"/> Permite elegir caminos que den respuestas a diversas situaciones o propuestas <input type="checkbox"/> Evita dar los resultados de un consenso a las personas participantes en formato informe, que exige una lectura de varias páginas. <input type="checkbox"/> Evita posiciones enfrentadas entre saberes o culturas, llegando a consensos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requiere de sistematización por parte del equipo facilitador, que también debe servir de guía para ir proponiendo preguntas o ideas para la reflexión de las personas participantes, sin interferir en las decisiones. <input type="checkbox"/> La misma persona o grupo puede tener posiciones contrapuestas que pueden ser difíciles de comprender para realizar la técnica. 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se parte de unos posicionamientos respecto a un asunto determinado que el equipo facilitador ha planteado. Los posicionamientos pueden haber surgido de un taller o una técnica previa, incluso de algún sector no organizado que no acude o no se cita habitualmente a las reuniones, en cuyo caso se hace un mapeo estratégico entre un grupo de aproximadamente 15-20 personas que representen a la realidad o complejidad social en la que se va a aplicar la p.p. 2. Se agrupan las posturas que convergen alrededor de los diversos temas planteados, resumiéndolas en una frase y se exponen visualmente por el equipo facilitador en la pizarra, o papel continuo a modo de gran cartel, mediante círculos o listas. 		

3. El grupo participante o el GP debe situarlas en un plano, construir un esquema para cada tema planteado y tomar desde 4 a 8 posiciones y situarlas sobre un plano.

Existen diversas maneras de resolver los posicionamientos en función del número (Ver ejemplos en enlaces)

3.1 Método *Transcend* (Galtung, 2010), basado en átomos de conflicto. Evaluación de complejidad= $m+n-2$



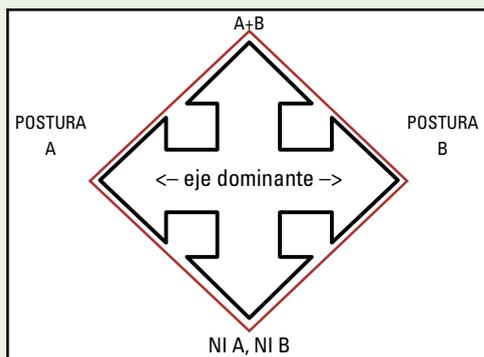
Al final de cada eje de coordenadas se colocan las posiciones contrarias.

En el punto 0 de ambos ejes no estaría ni una postura ni otra, se pierden las posiciones y se plantea un problema distinto.

En la diagonal se observan las posiciones intermedias, su potencialidad, inclusión respecto a lo polarizado. Al final del eje diagonal aparecen las superadoras las que trascienden al problema porque se gana algo. Son superadoras, o denominados nudos críticos que la gente ha construido para elaborar sus alternativas. Estos nudos pueden ser trabajados de manera participativa o colaborativa para superarlos.

4. Se devuelven los resultados gráficos y se verifican y repasan para que no falte ninguna postura.

3.2 Tetralemas: posiciones opuestas y alternativas (Villasante, Fundación Creasvi)



Se exponen qué posturas están en **extremos opuestos**, es decir polarizadas, pues estos son los dilemas dominantes (POSTURA A - POSTURA B). Se profundiza en diversas causas que emergen alrededor del tema. En general la gente discute sobre las posturas emergentes **más que las polarizadas**. Se toman notas (procedentes de todo el grupo, ya sea en modo virtual, presencial) y se colocan las otras posturas intermedias. Hay posturas que no serán ni la A ni la B, o serán suma de ambas.

Aspectos a considerar en su preparación

- Conviene ejercitar la sistematización gráfica de posturas por parte del equipo facilitador antes de ponerla en práctica siguiendo los ejemplos propuestos.
- El grupo debe ser muy diverso y representar las distintas posturas.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- En la técnica pueden participar personas de la administración, para ofrecer sus posturas también, ya que pueden ser diferentes, coincidentes o divergentes con algunas de las que se planteen por el resto de participantes.

Variantes

- El Multilema surge de la metodología de la sociopraxis, de la cual Según el número de posicionamientos y contradicciones que la gente participante plantea esta técnica permite resolver-consensuar los posicionamientos de 4 posiciones (tetralemas), 5 posiciones (pentalemas) y más de 4 posiciones (6 o 7 posiciones).
- Tetralema (cuatro posiciones alrededor de un tema): Para cada tema de trabajo se establece un eje en el que se reflejan las posturas.
- Pentalema: se colocan los posicionamientos en 5 vértices para el análisis abierto de los conflictos.
- Multilema: se resuelve mediante método Transcend (Galtung, 2010, citado en Grupo Motor, Red CIMAS, 2012)
- Variante virtual: sondeando opiniones por internet mediante herramientas de reunión. Se construye el eje emergente y se traslada al papel para priorizar donde hay que seguir trabajando. Se compatibiliza con grabaciones de video on line.

Ejemplos y enlaces

- Vídeo explicativo de la técnica (Por la Fundación CREASVI) <https://youtu.be/zY0nAbnoDgQ>
- Explicación de Villasante (Villasante, canal de YouTube la Fundación Creasvi): https://www.youtube.com/watch?v=uS_5PEMwajM
- Fuente de la imagen de esta ficha y ejemplo de soluciones ante la pandemia del COVID-19 (Villasante, canal de YouTube la Fundación Creasvi) <https://youtu.be/eBcgCBPbFUE?t=261>
- Variante virtual: <https://youtu.be/eBcgCBPbFUE?t=621>
- Bibliografía y ejemplos prácticos sobre pentalemas en pág. 48-50 Astudillo, J., Villasante T., Correa, F., Piedra, A., Cumbe M., Andino S., Guamán, G., Aucay, P., Cabrera, E. C. P. (2015). En, Herramientas para la participación social. Revista Acordes Universidad de Cuenca (Ecuador), 7. <https://www.redcimas.org/biblioteca/metodologia/>

45. OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE

DIAGNÓSTICO	EVALUACIÓN
-------------	------------

Descripción

También denominada **OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA**, es un proceso sistematizado de observación, tanto presencial como no presencial.

Por sistematizado entendemos que requiere tener planificados los temas o categorías previas para buscar datos, a modo de instrumento y más tarde se cuantifican, describen, analizan, etc..

Se realiza con participación pasiva (rol marginal de quien observa), es decir, se está presente en las escenas observadas sin implicarse, por ejemplo, caminando por una zona o un evento y siguiendo el mismo procedimiento sistemático de toma de información. Incluso puede observar sin estar presente (por imágenes o vídeos). Con ella se idéntica registros de conductas de grupos sociales previamente codificadas y las que surjan de la observación.



Fuente: www.pexels.com, de Lum3n

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para evaluar cambios o impactos, en capacidades, actitudes.
- Para conocer o medir las consecuencias de conductas, estructuras sociales de las relaciones entre comportamientos, actitudes y entidades.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Válido para una comunidad o grupo más pequeño	No expertas
Cuánto tiempo requiere	Hasta conseguir completar las categorías previstas de análisis o evaluación	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona que observa y registra Lista para cotejar o registro anecdótico para información cualitativa, escalas, intensidad de conducta, fichas de observaciones, guías de observación Materiales visuales si no se hace de forma presencial.	
Ventajas		Desventajas
<input type="checkbox"/> Es secuencial, se tiene una lista de rasgos o conductas claras a observar, tanto si están ausentes o presentes, cuando y cada cuanto se producen. Lo cual permite graduarlo en escalas. <input type="checkbox"/> Permite observar sin estar presente, a través de materiales audiovisuales, aunque se pierde riqueza de detalles.		<input type="checkbox"/> Subjetividad al emitir juicios. <input type="checkbox"/> Grado de observación mucho más sistematizado que en la observación participante, menos flexibilidad de anotar y analizar códigos no buscados o que emergen sin buscarlos.
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Antes del desarrollo debemos tener muy claros los criterios: tiempo de observación, categorías o temas a observar y lugar o cantidad de sujetos que observaremos (muestra) 2. Durante el desarrollo: Permite usar instrumentos como una lista de cotejo, un registro anecdótico con información cualitativa, escalas, intensidad de conducta, fichas de observaciones, guías de observación etc. 3. Se toman notas de lo que se va observando y escuchando lo que ocurre, así como su frecuencia, anotando en alguno de los instrumentos previstos los datos completos. 4. Al finalizar: Codificar las observaciones, registrarlas y analizarlas según diversas metodologías que nos sean útiles (frecuencia, diferencias, descripciones, etc.) 		
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo	
<input type="checkbox"/> Plantear qué y por qué o a quién vamos a estudiar, cuando y donde (contextos y momentos).	<input type="checkbox"/> Requiere llevar una guía de observación previamente elaborada y un cuaderno de campo para anotar todo: quienes, cuando, qué sucede.	

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> □ Plantear qué hechos y unidades se observarán: barrio, zona, personas o grupos, etc. □ Categorizar los temas o hechos a observar a priori, igual que se haría en una entrevista estructurada o cuestionario, se debe prever las categorías de análisis y la manera de realizar el análisis para presentarlo. | <ul style="list-style-type: none"> □ Evitar errores como resumir generalidades. □ La observación siempre es atenta, con escucha activa, sin influir en la conducta o dar opiniones sobre las personas o comunidad. |
|--|--|

Variantes

- Ver observación participante

Ejemplos y enlaces

- Ejemplo de resultados de observación no participante de un centro comercial:
https://www.youtube.com/watch?v=6vulvw_05C0
- Ejemplo de observación sistemática de guardería:
<https://www.youtube.com/watch?v=HiBSspjNQT8>
- Procedimiento:
https://www.youtube.com/watch?v=Q__kQuU3txM

46. OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

DIAGNÓSTICO

Descripción

Por observación participante entendemos una técnica en la cual quienes observan participan activamente durante un tiempo y dentro de un grupo o contexto objeto de la p.p. En sentido estricto es una técnica que proviene de la etnografía y se utiliza para procesos transformativos que requieren comprensión. En la observación se capta mediante la vista y el oído información, sin utilizar otros instrumentos como cuestionarios, entrevistas o cámaras fotográficas. Una persona o personas observadoras actúan como un miembro más del grupo, pero sobre todo ven y oyen, mientras se relacionan con la gente a través de la interacción diaria. Requiere que las personas observadoras se impliquen accediendo a la comunidad, seleccionando informantes clave, participando en todas las actividades posibles (formales o informales) y tome notas de campo organizadas y estructuradas que más tarde hay que describir e interpretar. Debe tenerse clara la duración de la observación y estar planificado y sistematizado.



Fuente: www.pexels.com, de rfstudio

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para explorar, describir un territorio, lugar, comportamientos humanos, identidades enfrentadas, etc., cualquier aspecto abordado o afectado por una p.p.
- Para conocer mejor un tema sobre el cual se tienen escasos conocimientos y donde los cuestionarios, entrevistas u otras técnicas no vayan a obtener resultados. Incluso cuando se han usado y faltan datos por comprender en zonas muy endogámicas (aunque es aplicable tanto en contextos locales, regionales como nacionales).
- Para conocer de antemano cómo se relacionan los grupos de cara a posibles acciones participativas posteriores

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Una comunidad entera	Expertas (observadoras/es)
Cuánto tiempo requiere	Hasta conseguir el objetivo previsto previamente, por la saturación de información, cuando ya no se obtiene más información mediante la observación, ya no aparecen datos nuevos que sean importantes para el objetivo.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Roles personas observadoras entrenadas para ello y personas observadas. Cuaderno de notas, diario de campo. Materiales a observar en el caso de que no se participe y se haga Observación NO participante.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite observar la complejidad de manera directa, describir el contexto exacto tanto en tiempo en el que ocurre como lugares y personas presentes. <input type="checkbox"/> Facilita acceder a datos que de otra forma no serían posibles y ofrece mayor precisión de patrones de comportamiento, más ricos, con más detalle. <input type="checkbox"/> Ofrece pistas para técnicas posteriores. <input type="checkbox"/> Se puede realizar tanto con cooperación de participantes como sin ella, pues quienes observan sólo hacen esta función, al margen de que el resto de los agentes quieran dar más o menos información. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requiere entrenamiento de las personas observadoras para que no se queden en el nivel superficial. <input type="checkbox"/> A veces la información no siempre es observable o se refiere a casos no generalizables, únicos. <input type="checkbox"/> Exige una capacidad de entrenamiento alta para la persona observadora, por lo que puede ser conveniente un encargo profesional. 	
Cómo se utiliza		
<p>A continuación, se detallan las consideraciones a tener en cuenta durante la experiencia de observación que se realice:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe controlarse por escrito, lo cual se puede hacer mediante dos maneras: en notas de campo (durante la observación si es que el tipo de participación permite tomar notas) y diario de campo (al final del día) debe escribir donde ocurren las conversaciones, testimonios, frases textuales, resultados o discursos de entrevistas, visión de los lugares, personas, hechos, circunstancias. También se puede usar un solo diario o instrumento de registro adecuado al contexto. 		

<ol style="list-style-type: none"> 2. Observar de forma crítica pero silenciosa, sin intervenir y registrar los datos en notas. Tener mucha paciencia. 3. En el cuaderno de campo al final de la jornada, se van anotando varios apartados, que son flexibles en función del objeto que se esté estudiando para incorporar al diagnóstico (En este caso se recomiendan especialmente las de Jociles, 2002). NOTAS DE CAMPO: Al principio de la observación se puede comenzar incluso describiendo una panorámica general y luego ir centrándose en lo particular, sobre lo que las personas observadas dicen verbalmente y cómo lo dicen, cómo reaccionan el resto de interlocutores, gestos, entonaciones. Anotar quien habla (con palabras clave que preserven anonimato), no es necesario siempre escribir textualmente sino indirectamente o con expresiones que llamen la atención de quien observa. Anotar vestidos, ropa, movimientos, gestos, etc. Se pueden hacer entrevistas informales, interactuar siempre desde dentro. 4. Al finalizar cada día de observación, rellenar los siguientes posibles apartados del DIARIO DE CAMPO. <ul style="list-style-type: none"> o Fecha hora, lugar. o Pasar a limpio las notas de campo. o Interpretaciones provisionales o ideas que se le van ocurriendo mientras observa, se puede ir haciendo preguntas más que asegurar resultados. o Autoanálisis sobre sentimientos, preocupaciones de la persona observadora mientras participa y qué piensa que está causando en el resto de las personas. o Cobertura-saturación de información: preguntarse sobre lo que ya se sabe o información que ya se posee y la que falta según el objetivo perseguido. o Problemas emergentes que surgen. o Prospectivas: hacer planes para los siguientes días, confeccionar un instrumento de observación si lo ve conveniente. 5. Al finalizar el periodo de observación. Analizar e interpretar los datos: se puede hacer por personas expertas o participativamente con grupos de trabajo, pero siempre manteniendo el anonimato de las personas observadas y teniendo en cuenta que son observaciones, no transcripciones. 6. Elaboración de conclusiones e informe, comunicación de resultados a personas participantes e implicadas antes de publicarlos. 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Imprescindible previamente: <input type="checkbox"/> Conocer, haber leído antecedentes, reflexión teórica para conocer la técnica y el colectivo antes de insertarse en él. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requiere llevar una guía de observación previamente elaborada y un cuaderno de campo para anotar todo: quiénes, cuándo, qué sucede.

- ☐ Conocer la diferencia entre emic y etic: La observación participante tiene en cuenta el concepto emic, es decir, que los conceptos y palabras o usos, costumbres observados y anotados no deben asumirse de manera crítica, desde una posición de superioridad o etnocentrismo, desde fuera (etic). Por lo cual hay que observar muy bien las prenociones y prejuicios de quien observa, para no describirlos desde su punto de vista, sino cómo lo entienden, sienten, expresan y ven los actores y actoras observadas.
 - ☐ Pero no olvidar que no estamos haciendo un estudio etnográfico, sino observación participante para la p.p.
 - ☐ Se concreta qué y para qué se va a observar (se fijan objetivos y finalidad que justifique la técnica)
 - ☐ Se determina cómo se observará y cómo se van a registrar los datos observados.
 - ☐ Vigilar cómo se mantendrá el anonimato del colectivo observado.
 - ☐ Requiere autorización previa de la comunidad y personas a participar
 - ☐ Se debe tener un propósito bien definido y específico: ¿por qué usar esta técnica y no otra?, antecedentes y marcos legales, planes o estudios previos y metodologías usadas.
 - ☐ Plan de trabajo: delimitación del lugar o espacio y lo que se busca (objetivos para qué y para quién sirve), tiempos o cronograma. ¿qué observar? ¿cómo observar? ¿Dónde observar? ¿cuándo observar? ¿cómo registrar? ¿cómo analizar?
 - ☐ Debe ser un procedimiento válido, desde el punto de vista científico.
 - ☐ Debe actuarse con ética, comunicando a las personas o comunidad el objetivo y preservar SU ANONIMATO.
- ☐ Evitar errores como resumir generalidades.
 - ☐ La observación siempre es atenta, con escucha activa, sin influir en la conducta o dar opiniones sobre las personas o comunidad.

Variantes

- ☐ Existen diversos grados de observación participante, desde la no participante a la participación máxima para conocer a un grupo desde el punto de vista de su cultura, con enfoque antropológico, que no es el caso que nos ocupa.

Ejemplos y enlaces

- ☐ Ejemplos de ficha para observación participante ver página 26 y 27 en:
- ☐ Astudillo, J., Villasante T., Correa, F., Piedra, A., Cumbe M., Andino S., Guamán, G., Aucay, P., Cabrera, E. C. P. (2015). En, Herramientas para la participación social. Revista Acordes Universidad de Cuenca (Ecuador), 7. <https://www.redcimas.org/biblioteca/metodologia/>
- ☐ Fuentes sobre criterios teóricos: Jociles, M.I. (2002) capítulo 2, página 110-118, En De la Cruz, Jociles, Piqueras, Rivas (2002). Introducción a la antropología para la intervención social. Valencia: Tirant lo Blanch.
- ☐ Un resumen: <https://www.youtube.com/watch?v=djrQ6igfDUE>

47. OBSERVATORIO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

EVALUACIÓN

Descripción

El observatorio de evaluación y seguimiento de una determinada p.p., como un plan o una estrategia, es un órgano de participación constituido expresamente para garantizar un seguimiento, monitorización y evaluación participativa del desarrollo de esa política, durante su ejecución y a su finalización. Su finalidad es cooperar con los órganos responsables de la p.p. concreta para conseguir los objetivos que persigue, aportando el conocimiento, valoraciones y propuestas de las administraciones y ciudadanía más implicadas en dicha política. Por lo tanto, es un instrumento que permite consolidar la cultura política participativa en materia de evaluación de las PP, avanzando en la participación de carácter consultivo hacia la participación co-decisoria



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para colaborar con los órganos responsables de la p.p. y con las comisiones o comités técnicos de evaluación previstos en ella, en la revisión y seguimiento de los sistemas de información, monitorización y control implantados para la correcta ejecución de la p.p.
- Para realizar un análisis periódico de los resultados de los indicadores de monitorización y seguimiento del plan o p.p. de que se trate, identificando áreas de mejora y proponiendo acciones correctoras, en su caso.
- Para colaborar en las evaluaciones intermedias participativas durante el periodo de desarrollo y ejecución de la p.p., conforme al plan de evaluación previsto.
- Para colaborar en las evaluaciones finales participativas de los efectos de la p.p., en términos de resultados e impacto, identificando áreas de mejora y propuestas para políticas sucesivas en el mismo sector.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	15-20 personas	Expertas y no Expertas
Cuánto tiempo requiere	Actividad mantenida a lo largo del tiempo de ejecución de la p.p. y durante el año siguiente a su finalización. Puntualmente, transcurrido un tiempo (2-4 años) para evaluación de impacto.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Los medios imprescindibles para el funcionamiento de cualquier grupo de trabajo. No requiere recursos específicos.	
Ventajas		Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facilita la implantación del sistema de evaluación previsto en el plan o p.p. de que se trate. <input type="checkbox"/> Contribuye a la transparencia y aceptación de la p.p. por parte de los sectores y población afectados. <input type="checkbox"/> Permite disponer de un espacio de encuentro y diálogo entre administración y ciudadanía para analizar y debatir los avances de la p.p., puntos débiles, obstáculos y modificaciones necesarias, generando propuestas de mejora de forma corresponsable. 		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las evaluaciones participativas son más complejas y lentas que la evaluación realizada exclusivamente por personal técnico. <input type="checkbox"/> Podría dar lugar a obviar el resto de las modalidades y técnicas de evaluación participativa. No debe olvidarse que <u>el observatorio de evaluación y seguimiento es un instrumento para la evaluación participativa pero no el único.</u>
Cómo se utiliza		
<p>1. Composición y constitución del observatorio. El núcleo central del observatorio de evaluación y seguimiento debe ser un grupo de personas no excesivamente numeroso, para que se constituya en un grupo de trabajo operativo (no más de 20 personas). Ello sin perjuicio de que puedan colaborar o incorporarse puntualmente otras personas, cuya aportación pueda ser de interés en un momento dado. Los criterios de selección a partir del mapeo de partes involucradas en la evaluación, así como la metodología general de evaluación participativa se exponen detalladamente la parte 2 de esta guía.</p> <p>Es muy oportuno que en el observatorio de evaluación y seguimiento se incorporen personas que ya conocen el plan o p.p. por haber participado activamente en su diseño y elaboración.</p> <p>2. Sesiones de trabajo. Una vez designados los miembros, tendrá lugar una sesión constitutiva del observatorio de evaluación y seguimiento en la que se establecerán los procedimientos de comunicación y de trabajo, se distribuirán responsabilidades y se acordará el plan de actuaciones hasta la siguiente sesión.</p>		

Se celebrarán sesiones de trabajo conjuntas de todos los miembros del observatorio con la frecuencia que se establezca, aconsejándose como mínimo una reunión cada tres meses. En estas sesiones se revisará la información disponible sobre la evolución del plan, cumplimiento de objetivos, actuaciones desarrolladas, indicadores de monitorización, resultados, etc.

Además de la información proporcionada por la administración responsable de la p.p., el observatorio podrá recabar información de personas expertas, de la ciudadanía beneficiaria, de otros agentes de la comunidad y de otras fuentes de información que se consideren relevantes.

Deberá levantarse un acta de los temas tratados. Para ello, en cada sesión una persona del observatorio hará las funciones de secretaria, bien con carácter estable o de forma rotatoria entre sus miembros. Si es posible, se contará con el apoyo de la administración responsable para llevar a cabo esta función, junto con el resto de tareas administrativas (convocatoria de las sesiones, documentación y archivo, etc.).

Con independencia de las sesiones regulares de todos los miembros del observatorio, algunos de ellos podrán encargarse de la realización de informes, análisis u otras actuaciones que se acuerden.

3. **Informes del observatorio de evaluación y seguimiento.** Además de las actas de las sesiones, el observatorio emitirá los informes de análisis y/o propuestas que se determinen en su plan de actuación y que se acuerden en las sesiones celebradas por sus miembros.

Esta información será remitida a los órganos responsables de la p.p. evaluada y también es conveniente compartirla con el resto de agentes que han participado en la planificación y ejecución de dicha política.

4. **Otras actividades.** El observatorio de evaluación y seguimiento podrá promover otras iniciativas que contribuyan a la evaluación participativa de la p.p. de que se trate, como foros abiertos a la ciudadanía, asambleas ciudadanas, canales de comunicación a través de redes sociales u otras que convengan y así se acuerden.

Aspectos a considerar en su preparación

- **Convocatoria de las sesiones de trabajo** del observatorio con antelación suficiente, orden del día y documentación sobre los asuntos a tratar. Se acompañarán los resultados de los indicadores de monitorización y seguimiento del periodo transcurrido desde la anterior sesión para que puedan ser examinados y analizados por los miembros del observatorio con carácter previo.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- **Modalidad de las sesiones.** Pueden ser presenciales o por vía telemática, si todos los miembros del observatorio disponen de medios técnicos para garantizar una comunicación fluida.
- **Duración de las sesiones.** No más de 2 horas, procurando que sean ágiles y operativas. Para ello conviene designar una persona que haga la función de moderación, dinamizando el orden del día y los turnos de intervenciones.

Ejemplos y enlaces

- El Observatorio Andaluz del Agua es un órgano colegiado, de carácter consultivo y de participación social en materia de agua, cuya composición, funciones, organización y régimen de son las establecidas en el artículo 17 de la Ley 9/2010, de 30 de julio, y el Decreto 52/2012, de 29 de febrero por el que se regula el Observatorio del Agua de Andalucía (<https://www.juntadeandalucia.es/boja/2012/50/1>).

Forman parte del Observatorio, además de representantes de las Consejerías de la Junta de Andalucía competentes en medio ambiente, agricultura, salud y turismo, representantes de los municipios, de las empresas de abastecimiento urbano de agua, de los usuarios de regadíos, de organizaciones empresariales, de organizaciones de consumidores y usuarios, de asociaciones ecologistas, de asociaciones vecinales, de organizaciones agrarias y de otros sectores relacionados con el uso del agua.

Este Observatorio tiene como finalidad recabar y generar información sobre aguas continentales, marítimas y de transición y ponerla a disposición de las Administraciones públicas gestoras del agua y de los demás órganos de participación, consulta y asesoramiento previstos en el Título II de la Ley 9/2010, de 30 de julio. Entre sus funciones está la realización de estudios e informes sobre planificación, gestión y uso del agua; elaboración de propuestas sobre estándares de calidad y criterios técnicos; análisis de incidencias en el cumplimiento de los objetivos ambientales.

48. OPEN SPACE

AGENDA	DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN
--------	-------------	----------------------

Descripción

Este instrumento, más que una herramienta o técnica, constituye una filosofía sobre cómo desarrollar talleres deliberativos, en la que se integra a todas las partes interesadas con un enfoque integral y con una dinámica abierta y poco estructurada. El tema central de la discusión se fija con antelación, pero el detalle o subtemas emergerán del trabajo del propio grupo. No hay personal experto haciendo presentaciones ni sesiones de grupos previamente acordadas.

Las actividades suelen involucrar a un número elevado de personas y pueden durar uno o más días. El objetivo de la actividad consiste en debatir sobre uno o varios temas, sugerir o priorizar líneas de ejecución o proponer acciones concretas.



Fuente: Pexels, Fauxels

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para trabajar de forma rápida, ágil y creativa con grupos muy numerosos, donde las y los participantes son quienes seleccionan los asuntos que quieren tratar. El protagonismo por tanto es de las y las personas participantes que pueden decidir las materias a tratar respecto a un tema central. Supone una forma muy abierta y desestructurada de participación, por lo que propicia la creatividad y la implicación de las personas participantes.
- Para aportar desde aquello con lo que cada asistente se siente con mayor dominio o le genera mayor interés, lo que hará que haya mayor motivación, involucración y el proceso sea más satisfactorio.
- Para acoger múltiples visiones y aportaciones que pueden surgir y que no siempre resultarán fáciles de sintetizar o encauzar dentro del ámbito de la p.p., pero que sin duda enriquecen el proceso y puede generar sinergias, alianzas y acuerdos para implicarse en la p.p.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	20-500	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	1 a 3 días y 4-6 horas/día.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona que coordina y equipo que facilitan la dinámica (personas facilitadoras y voluntarios de apoyo). Salas de reunión- trabajo suficientes para trabajar por talleres y sala para plenario con capacidad suficiente. Espacio visible donde compartir aportaciones, como pizarra, pared con papel continuo o panel. Bolígrafos, papelógrafos, adhesivos, papel, etcétera o incluso material para presentaciones.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El diseño de la herramienta se caracteriza por la flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades que se identifiquen. <input type="checkbox"/> Apertura ante la pluralidad. <input type="checkbox"/> Pone en práctica una interacción democrática y participativa. <input type="checkbox"/> Impulsa el pensamiento creativo de las personas participantes al permitirles establecer la agenda. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se trata de una herramienta de participación altamente desestructurada, lo que puede conllevar la desafección de algunas personas participantes. <input type="checkbox"/> Puede suponer costes elevados derivados del elevado número de personas participantes, a valorar previamente. 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el tema de la/s sesión/es de “Open Space” y comunicarlo a los organizadores del evento con la mayor antelación posible. El tema elegido debe ser un asunto que involucre a todos los sectores interesados. 2. Invitación de todos los grupos de interés involucrados en el tema elegido, explicando en el texto de la misma el funcionamiento de la metodología “Open Space” y el hecho de que es una herramienta que permite que sean ellos los que definan su propia agenda. Para el envío de las invitaciones puede utilizarse cualquier cliente de correo electrónico preparado para manejar listas de correo. Dado el elevado número de potenciales participantes, en el “Open Space” es especialmente recomendable el lanzamiento de la invitación mediante aplicaciones como <i>Mailchimp</i>, que permiten enviar correos electrónicos automatizados de forma profesional. https://mailchimp.com/ Es esencial asegurarse de que las partes involucradas comprenden la metodología desde el momento de envío de la invitación. 		

3. Selección de **voluntarios**. Los eventos “*Open Space*” suelen tener un público de entre 20 y 500 personas que se reúne durante uno o varios días y ello implica una considerable complejidad logística que es conveniente mitigar formando un equipo de voluntarios. Su principal función debe ser la de guiar a las personas participantes en el desarrollo de la actividad.
4. Selección de **personas facilitadoras**. Es necesario al menos una persona facilitadora para apoyar a quien coordina el evento y la celebración de los distintos talleres que se realicen.
5. Organización **logística**. Se deben tener en cuenta los siguientes detalles organizativos:
6. El número de personas participantes puede llegar a 500. Las personas participantes deberían, en base al tema facilitado, construir su propia agenda y establecer sus prioridades. Las personas participantes profundizan y trabajan en grupo esos enfoques. La duración de la actividad la determina el propio grupo y su dinámica.
7. La metodología “*Open Space*” también se caracteriza por una marcada preocupación por la información de las personas participantes. En este sentido, es necesario proporcionar a cada uno de ellos un sumario de las actividades previstas en el día al principio del evento (o, en su caso, al principio de cada uno de los días que dure el evento).
8. “*Open Space*” es una metodología con un alto grado de desestructuración, lo que implica que las personas participantes son los que van decidiendo en qué taller quieren estar en cada momento. Esto se traduce en un flujo constante de personas de un lado a otro del lugar del evento, lo cual debe preverse y facilitarse.
9. **Desarrollo**. En el *Open Space* las personas participantes se autoorganizan, pueden proponer temas concretos a tratar, programar encuentros y asistir a las diferentes reuniones o talleres que se desarrollan de forma paralela, pudiendo elegir cada participante a la que desea asistir y pudiéndose cambiar de una a otra en cualquier momento.
10. La sesión comienza eligiendo las materias a tratar en las distintas reuniones, con relación al tema central presentado. Para ello, las personas participantes se agrupan con quienes tienen próximos para debatir los asuntos que les gustaría tratar. Cada asistente anota en una tarjeta el tema y escribe su nombre, la cual irán colocando en un panel donde aparece el horario de la jornada. Cada tema en una casilla libre del horario, teniendo en cuenta el número de reuniones que pueden desarrollarse de forma paralela. Finalmente se organizan los temas que se han propuesto, agrupando similitudes o duplicados, por ejemplo, y se organiza el horario. Las personas participantes votan para priorizar áreas de trabajo y acciones a acometer.

Posteriormente, se inician las reuniones de acuerdo con el horario establecido. Para trabajar en cada una de ellas se trabajará como un taller deliberativo donde pueden usar una combinación de herramientas de las que se recogen en la guía.

Resulta muy importante que se tome nota del desarrollo de cada una de las reuniones que se van desarrollando simultáneamente y se registren las aportaciones. Para ello, resulta necesario el equipo de facilitadores que tomen nota o levanten acta de todas las ideas relevantes que hayan surgido, así como cualesquiera otras circunstancias que deban ser tenidas en cuenta en el informe final de conclusiones

11. Al finalizar todas las reuniones, se vuelve a la sala plenario donde se compartirán las conclusiones de cada reunión.
12. Elaboración de informe final que recoja las conclusiones del evento y envíe a las personas participantes. Para la conclusión de la actividad hay que tener en cuenta que se trata de un proceso fuertemente interactivo que requiere una capacidad de respuesta casi en tiempo real, por lo que lo ideal es que al cabo de la actividad se facilite a las personas participantes un documento de conclusiones.

Aspectos a considerar en su preparación

- Determinación del tema objeto de reflexión: el tema se fija con antelación por las personas organizadoras; y se comunica a las personas participantes tan pronto como sea posible.
- Identificación de un grupo amplio de agentes relevantes y/o personas participantes interesadas en el tema. Dado que el número de participantes puede llegar hasta 500, conviene ser muy atento a la gestión logística de la actividad y los recursos para ello.
- El lugar reservado para la celebración del “*Open Space*” debe ser acorde a la afluencia de público esperada y estar preparado para la celebración simultánea de distintos talleres que aborden la temática del evento desde distintos puntos de vista. Se deben tener en cuenta las reglas de accesibilidad para personas con diversidad funcional.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Moderación de la actividad: la actividad debe contar con un número de moderadores, que dependerá del número total personas participantes y que tendrán como rol fundamental el apoyo a los grupos de trabajo que tengan dificultades con el desarrollo de la dinámica.
- Al tratarse de eventos largos, que pueden durar uno o varios días, será conveniente considerar proporcionar comida/bebida a los y las participantes, identificaciones, materiales necesarios para anotar las ideas y, en caso de que el evento dure varios días, una solución de alojamiento.
- Esta herramienta está pensada para que funcione por el dinamismo de sus sesiones y planteamiento, por lo en cada reunión se podrán emplear los instrumentos de participación que se decida teniendo en cuenta la importancia de mantener un ambiente fluido y dinámico.

Variantes

- Puede hacerse de manera semiestructurada, para aquellos casos que no se disponga de recursos suficientes, ya sea por tiempo, presupuesto u otros. En este caso, los tiempos de trabajo estarán acotados y los subtemas serán propuestos por quien promueva el evento, pudiendo priorizarse su tratamiento por el grupo participante mediante votación.

Ejemplos y enlaces

- <https://openspaceworld.org/wp2/>
- <https://proyectosagiles.org/2012/05/15/que-es-open-space/>
- <https://www.involve.org.uk/resources>

49. PANEL CIUDADANO EN LÍNEA

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

El panel ciudadano en línea o e-panel es un conjunto amplio de personas ciudadanas o entidades, representativo e identificados por la entidad promotora del proceso participativo, al que se consulta de forma periódica sobre aspectos de las P.P. a través del uso de red y de los diferentes recursos disponibles en línea. Esta herramienta puede ser parte de un proceso más amplio de participación, por ejemplo como previo a la conferencia de consenso, o combinarse con otras herramientas para cuestiones específicas que lo requieran, como el voto electrónico o la discusión en línea, así como permite trabajar por grupos más cerrados o específicos dentro del global para temas muy concretos.



Fuente: Pexels, Hannah

Funciones principales

- Esta herramienta permite a la Administración contar con un grupo representativo de consulta periódica y de manera rápida utilizando las nuevas tecnologías. Hace posible incorporar a personas o entidades que podían quedar fuera en un proceso participativo presencial.
- El panel ciudadano en línea permite tanto conocer opiniones o realizar consultas generales como identificar prioridades o hacer propuestas sobre aspectos concretos de las políticas, e incluso puede trabajarse desde el panel en la toma de decisiones. Los grupos de panelistas pueden ser amplios y dar oportunidad de establecer subgrupos en función de las necesidades concretas que se definan.
- Las personas panelistas se sienten comprometidas y son informadas de cada proceso en el que se les involucre, formándose y debatiendo sobre las cuestiones públicas que se plantean.
- El panel de participación puede suponer un canal de entrada para otras formas de participación, en la que se tiene identificado a este grupo de personas o entidades, lo que puede ser muy útil para desarrollar de forma más precisa y efectiva diversas herramientas.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Indeterminado. De 20 a 200	Expertas /No Expertas
Cuánto tiempo requiere	Abierto, en función de las necesidades. Para cuestiones concretas, sin continuidad, conviene una duración máxima de 10 meses o incluso puede ser un evento puntual.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Ordenador y conexión a internet Equipo de personas facilitadores en línea (1 cada 20 participantes)	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite incorporar un amplio grupo de participantes <input type="checkbox"/> Posibilita distinguir grupos específicos dentro de otro más amplio. <input type="checkbox"/> Pueden realizarse consultas con poca anticipación y de manera económica. <input type="checkbox"/> Contacto fluido con ciudadanos y ciudadanas o entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Requiere asegurar la representatividad de su composición y una actualización o revisión periódica. <input type="checkbox"/> Necesita un mantenimiento del grupo para asegurar su compromiso con la participación en los asuntos públicos. <input type="checkbox"/> Puede haber sectores de la población que se sientan excluidos. 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el tema a tratar. Puede ser para consultar o conocer la opinión sobre un tema general de la p.p. o marcar prioridades, o bien, para tratar un asunto concreto sobre una política. 2. Seleccionar a los grupos de panelistas e invitación. La selección será en función del propósito que se quiera alcanzar. Para un proceso general a la ciudadanía puede ser de forma aleatoria a partir del censo electoral, considerando, para que sea equilibrado y representativo del ámbito sobre el que trabaja, criterios sociodemográficos, como el género y edad, grupos marginados o excluidos u otros. 3. Para cuestiones concretas a tratar que por la naturaleza de la consulta se requiera, el panel podrá estar conformado por personas expertas, del ámbito científico o académicos, en una materia, por responsables de determinadas organizaciones y entidades etc. 4. Se requiere contacto previo para que manifiesten su conformidad expresa de participar en el proceso, incluyendo cláusula de protección de datos, para posteriormente iniciar el proceso de información que puede incluir encuestas, foros, grupos de discusión (de todos o por subgrupos). Las personas participantes deben conocer previamente lo que se espera de ellas, en este sentido conviene explicarles para qué van a intervenir, cómo y cuándo. Su papel es importante para la toma de decisiones y por ello, tendrán que informarse, deliberar, debatir y discutir, escuchar y consensuar. 		

<ol style="list-style-type: none"> 5. Selección y diseño de los medios de interacción a utilizar. Estos serán en función del objetivo que se pretende, ya que pueden ir desde un cuestionario hasta formatos más abiertos, como foros de discusión. Por lo que resulta importante planificar este paso, definiendo la información que voy a compartir y cómo (mensaje, vídeo, informe, enlace web), cuándo y en qué manera se va a producir la retroalimentación (mensaje, cuestionario on line, foro). Para este paso pueden consultarse varias opciones de herramientas en la guía. 6. Definir las preguntas y cuestiones a plantear. 7. Lanzamiento de la consulta. Este paso será en función del medio previsto para ello; envío de emails apertura de foro, acceso a web u otros 8. Recopilación y análisis de resultados. 9. Presentación de resultados: redacción de informe donde se resuma la información obtenida y conclusiones, que debe difundirse entre las personas participantes (envío directo) y entre el público en general (por lo general a través de un enlace web). 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Importancia de la selección de las personas que conforman el panel equilibrada y representativa. <input type="checkbox"/> Tecnología necesaria para su desarrollo. <input type="checkbox"/> Preparación de la plataforma y del material extra a compartir para cada proceso (aunque no es necesario). <input type="checkbox"/> Planificar cada actividad a realizar con el panel ciudadano a lo largo del proceso; definición de cuestiones a tratar, recursos a compartir, momentos de interacción etc. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mantener el contacto con las personas componentes del panel, a través de preguntas concretas o encuestas, envío de noticias o información. <input type="checkbox"/> No saturar con información o demandas.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pueden ser presenciales, como los paneles ciudadanos o grupos de asesoría. <input type="checkbox"/> Pueden adaptarse a distintas audiencias. <input type="checkbox"/> Una variante son los paneles de personas expertas, cuando la Administración requiere de información muy cualificada o técnica sobre ciertos asuntos. En esta se selecciona la composición del panel de forma precisa y adaptada a las necesidades específicas de la cuestión a tratar. <input type="checkbox"/> Las encuestas deliberativas podrían considerarse como otra variante donde las personas panelistas seleccionadas realizan un cuestionario, después reciben información, se les invita a participar en debates y otros encuentros para finalmente volver a cumplimentar el cuestionario. Se analizan las diferencias entre ambos cuestionarios y se extraen conclusiones. 	

Ejemplos y enlaces

- Inicialmente ha sido muy utilizado en el ámbito local para extenderse posteriormente a nivel regional, estatal e incluso internacional, como por ejemplo la Unión Europea, como el panel ciudadano climático entre otros ejemplos:
- <https://citizensassemblies.org/european/>
- <https://www.ull.es/portal/noticias/2018/resultados-participacion-ciudadana-agricultura-sostenible/>
- En la página INVOVE (INVOLVE, 2018. Recursos on line de participación ciudadana. Londres, Reino Unido: *The Involve Foundation* Recuperado de <https://n9.cl/58fa> encontramos diferentes métodos de participación, concretamente el e-panel:
- <https://www.involve.org.uk/resources/methods/e-panel>
- y otras posibles variantes:
- <https://www.involve.org.uk/resources/methods/citizen-advisory-groups>
- <https://www.involve.org.uk/resources/methods/citizens-panel>

50. PECERA

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

Es una técnica de diálogo para grandes grupos, que permite seguir un orden gracias a la distribución circular del espacio y las variantes de desarrollo que ofrece esta dinámica. Se llama la pecera metafóricamente ya que distribuye a la gente en un círculo de sillas o en varios círculos concéntricos.

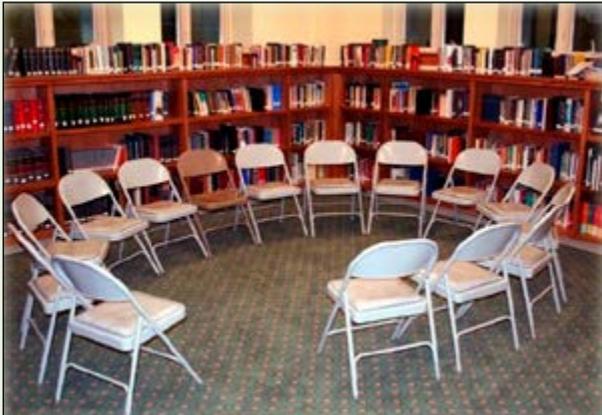


Las personas seleccionadas para iniciar la conversación (pueden ser expertas o voluntarias) se sientan en los círculos pero siempre dejando una silla vacía. La conversación se inicia en la silla vacía de la pecera, y es este lugar desde donde únicamente se puede intervenir.

En cualquier momento alguien que esté fuera del círculo puede ocupar la silla vacía, por lo que si alguien entró previamente tendrá que salir, de forma que siempre haya una silla libre para poder ser ocupada por quien desee intervenir. Se puede ampliar el número de personas a lo largo de la dinámica con quienes se encuentren en el lugar de realización. Es decir: las personas que asisten a la sesión, en cualquier momento que lo consideren, pueden entrar a formar parte del grupo de personas oradoras inicialmente creado para abordar un tema.

Funciones principales

- Para trabajar con grupos numerosos en los que se pretende que todos dialoguen sobre el mismo tema planteado con un orden o mediante subgrupos organizados en círculos.
- Para analizar y profundizar sobre un tema a través de la conversación ordenada y rotando.
- Para compartir información y visiones, revelar distintos criterios y generar nuevas perspectivas ante un mismo asunto, promueve la empatía e incluso se podría utilizar para tratar de acercar posturas.
- Para observar y conocer las dinámicas e interacciones que se generan en un grupo determinado, sus relaciones, los roles que se desarrollan y posiciones adoptadas ante temas determinados.
- Para evaluar el funcionamiento del grupo seleccionado cuando sea éste el propósito.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	10-50	No Expertas/ Expertas
Cuánto tiempo requiere	1-2horas para grupos de 10 personas, y hasta una jornada completa para grupos más numerosos.	
Qué materiales o recursos necesito	Una sala apropiada o espacio abierto al aire libre, pero sin ruido y sillas que puedan desplazarse. En determinados casos pueden hacer falta micrófonos y equipo de sonido. Personas facilitadora y moderadora de la dinámica	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La conversación en la pecera puede ser muy fluida y anima a participar y a expresarse al sentir que se encuentran en un grupo reducido. <input type="checkbox"/> Capta mejor la atención hacia quién está exponiendo, favorece la escucha ordenada. <input type="checkbox"/> Permite trabajar con un grupo numeroso a la vez y sobre un mismo asunto. <input type="checkbox"/> Puede ser una oportunidad de interacción de la gente con equipos expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Riesgo de monopolio de la conversación, por lo que quien modera debe tener capacidad para evitarlo. <input type="checkbox"/> Es difícil llegar al consenso. <input type="checkbox"/> Complejidad en la combinación de varias herramientas. 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Previamente habrá que seleccionar el tema a tratar y objetivos para los que se convoca, ya que la parte final de la herramienta puede ser ajustada en función de ello, como se explica a continuación.</p>		

<ol style="list-style-type: none"> 2. Preparación de la sala y las sillas que conformarán la pecera, en función del número de personas oradoras iniciales que se haya decidido incorporar y que irán en círculo en una zona centrada, se aconseja entre 4 - 6 más una silla vacía. 3. Selección de los componentes de la pecera. Si los oradores iniciales van a ser de equipos expertos la selección y contacto con ellos se hará con la suficiente antelación. Si no se trata de equipos de personas expertas sino de los y las participantes o asistentes, esta selección del grupo inicial orador de la pecera puede hacerse al azar o por autoselección una vez explicado el tema y con ayuda de la persona que modera. En este último caso puede ocurrir que inicie la conversación una sola persona oradora al que se le podrán unir otros o bien quien moderadora la dinámica tendrá que incentivarlo. 4. Bienvenida y presentación por persona moderadora, que expondrá el tema y explicará la dinámica a tratar. 5. Los primeros oradores ocupan su lugar en la pecera dejando la silla vacía y el resto en principio fuera (en círculos concéntricos al anterior y en cualquier sitio que les permite atender y escuchar el debate central de la pecera). A continuación, el moderador inicia el debate central en la pecera. 6. Iniciada la conversación, en cualquier momento quien desee intervenir podrá acercarse a la pecera y ocupar la silla vacía para participar, ya que únicamente se puede hablar desde la pecera. En este caso, y como siempre debe quedar una silla libre en el círculo central, alguno de los ocupantes de la pecera debe dejar su sitio y sentarse fuera. Quien modera puede preguntar o pedir aclaraciones a los componentes de la pecera. La conversación continúa y las personas asistentes a la sesión pueden entrar y salir conforme va discurrendo la misma. Con lo cual todas las personas que lo deseen podrán intervenir en el debate. 7. Una vez acabado el tiempo fijado previamente de duración la persona moderadora podrá cerrar o abrir la pecera. Es decir, cerrarla y en este caso aquel que modera con ayuda de la persona facilitadora que ha tomado nota durante la reunión de las aportaciones, resumirá y expondrá la discusión, recogiendo probablemente una diversidad de aportaciones y enfoques. Por otro lado, se puede finalmente abrir la pecera, donde todas las sillas se colocan en un gran círculo o se dispersan, para en este caso debatir y concluir entre todas las personas participantes. 	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sala o espacio apropiada para el desarrollo del evento y sillas <input type="checkbox"/> Establecer los tiempos previamente. <input type="checkbox"/> Preparar estrategias para evitar el monopolio de la conversación. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conviene ir registrando aportaciones concretas. <input type="checkbox"/> Moderar el debate de forma que nadie domine el discurso y de que se genere rotación en la pecera.

- | | |
|--|---|
| <p>□ Resulta conveniente que las personas participantes previamente tengan algún tipo de conocimiento del asunto que se quiera abordar o sean grupos de interés o afectados.</p> | <p>□ Solo hablan aquellos que estén en la pecera, con un nivel de volumen suficiente para que desde fuera no se pierda información.</p> |
|--|---|

Variantes

- Pueden existir muchas variantes, una de ellas es en la que desde el inicio quedan definidos 3 grupos concéntricos que irán rotando para entrar en la pecera y cada grupo poder dar su opinión, en este caso el número de participantes debe ser más controlado para que la pecera siga siendo un grupo de un máximo de 6.
- En otra variante se colocan en 3 círculos concéntricos y se asigna un rol a cada círculo: el primero de personas expertas que discuten entre ellas; el segundo por usuarios, actores y actoras, personas afectadas u otras que retroalimentan al previo; el último o externo por observadores que sintetizarán lo debatido y aportado en los anteriores. Finalmente se abre el debate a todas las personas.
- Las dinámicas descritas pueden ser abierta y dirigida por las propias personas que participan, siendo uno de ellos el moderador o facilitador. Las preguntas podrían redactarse junto a algunas personas participantes y con una facilitadora que recopila y resume cada punto o tema.

Ejemplos y enlaces

- En el siguiente enlace podemos encontrar el desarrollo de esta dinámica compartido por Albacete en transición <https://www.youtube.com/watch?v=szKJOEZJ704>
- En la página INVOVE (INVOLVE, 2018. Recursos on line de participación ciudadana. Londres, Reino Unido: *The Involve Foundation*) Recuperado de <https://n9.cl/58fa> encontramos diferentes métodos de participación, concretamente: <https://www.involve.org.uk/resources/methods/fishbowl-conversations>
- Plataforma de iniciativa ciudadana “Derecho a no obedecer” (2020). Herramientas de participación ciudadana. Colombia. Recuperado de <https://n9.cl/gwhw>: <http://derechoanoobedecer.com/el-carrusel/>

51. PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EJECUCION

Descripción

La Planificación de Acciones trata de decidir cómo alcanzar de forma concreta los objetivos establecidos en relación con la p.p. en la que se trabaja. Constituye un elemento fundamental a la hora de abordar la implementación de un proyecto o plan, a la vez que sirve de guía para su seguimiento y evaluación.

Supone recoger de forma ordenada y precisa las acciones o medidas a desarrollar en un tiempo determinado para la consecución de unos objetivos previamente definidos, e identificar los medios e incluso recursos.



Funciones principales

- Para establecer de forma concreta cómo llegar a una serie de objetivos propuestos; ordenar las acciones o medidas a ejecutar en un período de tiempo concreto, establecer ámbitos concretos de aplicación, plazos, responsables e incluso pautas de seguimiento y evaluación.
- Para involucrar desde el diseño de las medidas y acciones a las personas o agentes protagonistas en la ejecución de las mismas, por lo que la planificación se vuelve más realista y ajustada a las circunstancias, recursos y capacidades de cada órgano en su ámbito de acción, se fortalece el compromiso al implicarles desde el principio y la responsabilidad en el desarrollo de cada una de las propuestas que se definan. A su vez se facilita el seguimiento y evaluación a futuro al tener definidos los elementos fundamentales para cada hito (responsable, plazo, indicador etc.).
- Para ayudar a identificar debilidades en relación a los objetivos planteados.
- Para crear sinergias, al poner en común medidas de diferentes ámbitos y fortalecer relaciones que contribuyan hacia la mejor consecución de los objetivos pretendidos.

Recursos necesarios																				
Para cuántas personas	10-30	Expertas /No Expertas*																		
Cuánto tiempo requiere	1 a 4 días y 2-4 horas/día.																			
Qué materiales o recursos necesitamos	Persona coordinadora y facilitadora. Salas de reunión- trabajo. Bolígrafos, papelógrafos, adhesivos, papel, etcétera o incluso material para presentaciones.																			
Ventajas	Desventajas																			
<input type="checkbox"/> Permite sistematizar el proceso de lograr un objetivo, secuenciar el proceso y ajustarlo a los medios disponibles <input type="checkbox"/> Sinergias que pueden surgir en su desarrollo.	<input type="checkbox"/> Puede requerir importante dedicación hasta lograr concretar los pasos que se requieren en el plan de acción.																			
Cómo se utiliza																				
<p>Un plan de acción eficaz debe proporcionar un calendario definido y un conjunto de hitos claramente definidos. Se propone definir una matriz de acción donde se resuman las acciones o medidas a realizar en relación con cada objetivo perseguido, detallándose el cronograma, responsable, presupuesto e indicadores relacionados.</p> <p>1. Selección de participantes en función de nuestras necesidades*. Es muy importante la selección de agentes implicados o con potencial para desarrollar medidas que contribuyan a alcanzar las metas fijadas. Lo cual puede requerir reuniones previas con personas expertas o profesionales del ámbito propio del tema en que se trabaja dentro de la entidad promotora.</p> <p>2. Primera sesión con las personas participantes seleccionados. Presentación del tema, enfocándonos en los objetivos establecidos que se pretenden alcanzar. A continuación, explicar el objetivo de la reunión; definir los pasos concretos necesarios y posibles para lograr los objetivos anteriormente expuestos. Para exponer esta situación nos apoyaremos en la matriz en la que se hayan trabajado los objetivos y situación a cambiar:</p>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>SITUACIONES A CAMBIAR</th> <th>OBJETIVO</th> <th>ACTUAL (dato e indicador de contexto)</th> <th>META</th> <th>Año dato 'actual'</th> <th>Fuente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	SITUACIONES A CAMBIAR	OBJETIVO	ACTUAL (dato e indicador de contexto)	META	Año dato 'actual'	Fuente														
SITUACIONES A CAMBIAR	OBJETIVO	ACTUAL (dato e indicador de contexto)	META	Año dato 'actual'	Fuente															

3. Lluvia de ideas en relación a posibles propuestas de acción y cómo puede medirse el éxito de éstas. Esto permite generar debate entre participantes de diferentes áreas y ampliar a priori la visión sectorial en cada caso, pudiendo generar propuestas nuevas propias del proceso y no preconcebidas, así como analizar diferentes expectativas con relación a las propuestas presentadas y sus posibilidades de éxito. Para ello, partiendo de la tabla anterior que será visible, podemos apoyarnos en otra matriz de reflexión para trabajar:

	Qué hacer	Por qué/ Para qué	Cuando	Dónde	Con qué	Con quienes/ para quién	otros
objetivo							

4. Síntesis y Análisis de las ideas planteadas enfocándolas hacia posibles propuestas. Se pueden agrupar de forma participada las ideas, por ámbitos de actuación, o por objetivos a los que se contribuye.

5. Tras el esfuerzo anterior, se procede a tratar de concretar los pasos que se requieren para definir el plan de acción, para lo que se expone al grupo la matriz de acción a cumplimentar:

OBJETIVO	ACCIONES/ MEDIDAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	INDICADOR

6. En la primera sesión puede establecerse un primer borrador de matriz, o bien a partir del punto 4 y con el modelo de matriz establecer uno o más talleres posteriores para su diseño y definición más precisa, que bien pueden desarrollarse de forma temática o conjunta, según la complejidad del tema.

7. Las propuestas acordadas, tras al menos una segunda sesión de trabajo que permita una definición más concreta del plan, se compartirán con el conjunto de participantes y especialmente con aquellos que se identifican como responsables en el conjunto de acciones o medidas establecidas.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<input type="checkbox"/> Determinación del tema objeto de reflexión: el tema se fija con antelación por las personas organizadoras; y se comunica a las personas participantes tan pronto como sea posible. <input type="checkbox"/> Tener trabajada la matriz de situación y objetivos para poder abordar propuestas de actuación para el plan de Acción.	<input type="checkbox"/> Votación: las personas participantes votan para priorizar áreas de trabajo y acciones a acometer. <input type="checkbox"/> Es posible que durante la sesión no sea posible concretar todos los campos de la matriz de acción, pero conviene que se debatan los aspectos principales como las medidas o acciones concretas, su priorización, cronograma e incluso identificación de agentes y responsables.

Variantes

- Las personas participantes pueden ser los miembros de una misma organización u administración que son quienes, cada uno en su ámbito, van a poder poner sus capacidades al servicio del plan o programa o bien, incluir partes interesadas, grupos expertos externos o de ciudadanos y ciudadanas as que pueden aportar otras medidas posibles de implementar y no contempladas inicialmente desde la Administración.
- Una variante es una técnica muy empleada para planificación de acciones conocida como las 9 preguntas. Puede trabajarse igual, lo único que en nuestra propuesta para facilitar la participación se organiza la información trabajada conjuntamente en una matriz que sea visible por todas las personas participantes.

Ejemplos y enlaces

- Bustos, R., García, J. y Chueca, D. (2018). Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo. Pamplona: Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales. Gobierno de Navarra. Recuperado de <https://n9.cl/b41vt>. En su página 22 encontramos la variante de las Diez preguntas.
- CIMAS (Ed.). (2009). Metodologías Participativas. Manual. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS). Madrid. Recuperado de <https://n9.cl/wyobjn>. En sus páginas 55 y ss. Trata la organización de las propuestas en relación con la programación de acciones.

52. PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

Descripción

Se trata de un instrumento que puede aplicarse con diversas formas, todas las cuales persiguen facilitar la elección entre diferentes opciones, ordenándolas por su importancia, según los criterios previamente establecidos.



Con esta técnica, las ideas y propuestas de cada miembro del grupo de participación son sometidas a deliberación y ponderación, de forma que se pueda establecer un orden entre ellas y justificar objetivamente las decisiones de elección.

Habitualmente, la valoración de cada idea o propuesta se refleja gráficamente en una matriz que facilita la selección de aquellas que han resultado mejor puntuadas.

Esta técnica puede utilizarse con un enfoque de participación colaborativa y también para prácticas de participación codecisoria, si los resultados de la elección son vinculantes.

Esta técnica puede utilizarse con un enfoque de participación colaborativa y también para prácticas de participación codecisoria, si los resultados de la elección son vinculantes.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para seleccionar y consensuar colectivamente los principales problemas, necesidades y retos, en la fase de diagnóstico previo a la elaboración de un plan o p.p.
- Para elegir, entre las distintas soluciones propuestas, los objetivos más adecuados y factibles que permitan conseguir la finalidad de la acción pública que se está planificando.
- Para seleccionar las actividades y medios más apropiados para cumplir los objetivos establecidos en el plan o p.p. que se está elaborando.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	Grupos de 5-30 personas. Número de grupos en función del total de participantes	Expertas / No expertas
Cuánto tiempo requiere	Entre 2 y 4 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Local que permita la reunión del grupo o grupos en torno a una mesa o espacio con plena visibilidad. Pizarra, papelógrafo, papel continuo o equipo informático con sistema de proyección. Rotuladores, tarjetas, adhesivos u otros soportes de expresión de las puntuaciones.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite una forma ordenada, conocida y aceptada por las distintas partes implicadas en la p.p., para seleccionar entre distintas opciones posibles. <input type="checkbox"/> Permite la deliberación y toma de decisiones colectiva entre diferentes alternativas en base a criterios previamente definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existen limitaciones en la aplicación de la técnica que deben tenerse en cuenta (número limitado de criterios de selección, posibles defectos de información y conocimiento entre las personas participantes, incertidumbres del contexto externo a la p.p.). Por lo tanto, no es una panacea que pueda utilizarse como referencia exclusiva para las decisiones de elección entre distintas alternativas. Es aconsejable contrastarla y complementarla con otras aportaciones de los grupos de planificación y con otras técnicas (ver, por ejemplo, 8. Coherenciómetro y 58. Valoración electrónica). 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Constitución del grupo de participación. Puede tratarse de alguno de los grupos o comisiones estables constituidas para el diseño del plan o p.p., o bien de un grupo de personas reunidas puntualmente en el marco de una actividad programada para ello (por ejemplo, unas jornadas participativas).</p> <p>2. Presentación de las propuestas objeto de análisis. Estas propuestas habrán sido previamente recogidas mediante otra técnica participativa (por ejemplo, una tormenta de ideas o una encuesta). Deben estar clara y resumidamente expresadas. Quien presente y/o dinamice esta técnica las enunciará y explicará a todas las personas participantes, abriéndose un breve turno de preguntas aclaratorias. Quedarán expuestas a la vista de todo el grupo.</p>		

3. Establecimiento de los criterios de priorización. Aquí radica el elemento fundamental de esta técnica. Cada propuesta puede ser valorada según múltiples aspectos, por ejemplo: el beneficio económico que aportaría, su facilidad o dificultad de realización, su contribución a la igualdad entre mujeres y hombres, los recursos que requiere, el grado de contribución al propósito de la p.p., etc. Según los valores e intereses de cada persona y de las partes implicadas, las preferencias de valoración pueden ser muy distintas. En una dinámica plenamente participativa, se trataría de consensuar unos pocos criterios que queden claros y aceptados por todas las personas participantes. En otros casos, estos criterios son establecidos a priori por el órgano promotor de la p.p. o por el equipo coordinador.

a. Como ejemplos de criterios utilizados más frecuentemente para priorizar problemas, necesidades o retos en relación con una determinada situación están: **magnitud** (volumen de población afectada), **gravedad** (grado en que afectan a la situación), **vulnerabilidad** (grado en que se puede intervenir sobre ellos), **efectos** (sobre las personas, el entorno, la igualdad social, la economía).

b. Como ejemplos de criterios utilizados más frecuentemente para priorizar acciones, medidas o programas de actuación están: **efectividad** (capacidad para conseguir resolver el problema), **factibilidad** (grado en que es posible llevarla a cabo), **equidad** (efecto sobre la igualdad entre las personas), **aceptación** (facilidad de ser bien recibida e incorporada por la población destinataria), **eficiencia** (relación entre costes y resultados).

4. Construcción de la matriz de priorización. Para ayudar gráficamente a la priorización, se dibuja una tabla de doble entrada, poniendo en el encabezamiento de las columnas los diferentes criterios seleccionados y en las filas cada una de las propuestas que se analizan. Cada celda de la matriz corresponderá a la valoración de esa propuesta que conste en la línea horizontal según el criterio de priorización que corresponda a la columna. Este es un ejemplo:

Acciones Plan empleo juvenil	Efectividad (Reducción desempleo)	Igualdad (mismas posibilidades mujeres y hombres)	Aceptación por la población juvenil desempleada	Aceptación por empresario	Coste económico (valoración más baja cuanto más coste)	TOTAL PUNTUACIÓN
Bonificación cotizaciones						
Formación para el empleo						
Apoyo cooperativas juveniles						
Oferta de empleo público a jóvenes						
Persecución fraude laboral						
Vivero de empresas mujeres jóvenes						

5. Determinación del procedimiento de puntuación. Se deberá asignar un valor relativo a cada una de las propuestas y por cada uno de los criterios de priorización. Según el grado de cohesión del grupo, el número de componentes, el tiempo disponible y otras variables que se consideren, se podrá optar entre una valoración colectiva o la agregación de las valoraciones individuales (promedio o suma). La valoración se puede expresar en forma de puntuación numérica o símbolos (positivo/negativo, a favor/en contra). Cuando cada miembro emite su valoración, es necesario asegurar que todas las opiniones individuales tienen el mismo peso. Así, por ejemplo, se pueden otorgar 10 puntos a cada participante para cada uno de los criterios de priorización, que podrá distribuir como quiera, entre las propuestas de su preferencia. Otra forma, frecuentemente utilizada, es entregar a cada participante un mismo número de etiquetas adhesivas con diferentes colores según cada criterio de priorización; en cada columna, correspondiente a un criterio, repartirá las etiquetas en las celdas de las propuestas elegidas, sumándose luego los votos obtenidos por cada propuesta.

- a. Si se considera que no todos los criterios tienen la misma importancia relativa para la p.p. que nos ocupa, se puede introducir una ponderación relativa de cada uno, de forma que el total de los criterios sumen 100%, aplicando el porcentaje correspondiente a la puntuación resultante en cada celda.

6. Selección de las propuestas. Una vez ordenadas las diferentes propuestas según la valoración obtenida, se eligen las que han obtenido una mayor puntuación total o han recibido mayor cantidad de votos favorables (restados los desfavorables). El número de opciones elegidas dependerá de las características y estructura de diseño de la p.p. que se esté planificando, pero, en todo caso, se recomienda entre 5 y 10.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> □ Los procesos psicológicos y sociológicos de elección por parte de las personas nunca son completamente racionales y objetivos. Siempre están cargados de subjetividad e impregnados de los valores, emociones y vivencias de cada cual. Por esta razón, es muy difícil encontrar un procedimiento de priorización y selección entre múltiples alternativas que satisfaga plenamente a todas las partes implicadas en la p.p. y a todas las personas que intervienen en los procesos participativos. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Si se establece un número muy amplio de criterios de priorización, la valoración se vuelve excesivamente compleja. Se recomienda no seleccionar más de 4 o 5 criterios. □ Igualmente, hay que procurar que la lista de propuestas analizadas no sea muy extensa. Para ello, se pueden depurar previamente aquellas que, de entrada, se valoren como no adecuadas por algún criterio objetivo (por ejemplo, incumplen la normativa de aplicación o son irrealizables en el periodo de ejecución previsto para la

Así pues, siendo conscientes de que no existe ningún procedimiento perfecto, el GP y el equipo técnico tendrán que buscar el mayor consenso posible, haciendo participativo el propio proceso de preparación de la técnica y previendo momentos de debate y aclaración en cada uno de los pasos de su aplicación.

acción pública de que se trate). Otra opción, es agruparlas en bloques e ir analizando por separado cada grupo de propuestas.

- Para permitir el debate sobre las puntuaciones otorgadas y el consenso sobre las prioridades, los grupos de trabajo no deben ser muy numerosos. Si el grupo participativo es muy amplio, conviene distribuirlo en varios subgrupos que trabajen por separado en una primera fase y posteriormente hagan una puesta en común y debate en plenario.

Variantes

- **No presencial.** En este caso, las personas participan a distancia enviando individualmente sus valoraciones de cada propuesta, según los criterios de priorización y la forma de puntuarlos que se establezca. Normalmente se realiza sobre una hoja de cálculo o un formulario en línea, que facilitan la agregación y procesamiento de los resultados. Se pueden plantear varias rondas para ir seleccionando entre las opciones elegidas en la consulta anterior o profundizando en el desarrollo del diagnóstico o las propuestas de actuación, en combinación con otras técnicas participativas (ver 14. Delphi).

Esta modalidad carece de la riqueza que aporta la interacción, deliberación y consenso entre los miembros del grupo.

Ejemplos y enlaces

- El Ayuntamiento de Sevilla organizó en el año 2017 unos talleres participativos para la elaboración del Plan de Adaptación frente al cambio climático, para que la ciudadanía aportase sus propuestas en esta materia y las priorizase. Dentro de estos talleres se llevó a cabo una actividad consistente en completar una matriz de priorización de las medidas de adaptación propuestas para la ciudad de Sevilla, clasificándolas en niveles 1 a 3, según su menor o mayor contribución a reducir el riesgo climático. Se trabajó en cuatro grupos que luego compartieron y agregaron sus resultados, dando lugar a una serie de matrices por áreas de actuación. Todo el proceso y las matrices resultantes pueden consultarse en <https://n9.cl/8ljw7>
- Vídeo Métodos sencillos para priorizar problemas, causas, alternativas o ideas: <https://youtu.be/vSJVvpJ5Dug>

53. SOCIOGRAMA

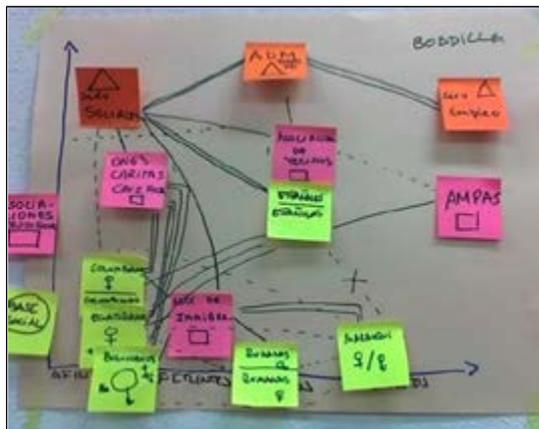
TRANSVERSAL

Descripción

Técnica de mapeo que consiste en la elaboración gráfica de la red de relaciones sociales entre las personas o agentes con vinculación a un tema o problema y que permite conocer la realidad social a la que va a destinarse la p.p.

En el llamado sociograma de posicionamiento se identifican, entre otros aspectos, las afinidades y los conflictos entre las distintas partes involucradas y sus redes sociales que, en ocasiones, están contrapuestas por condicionantes socioeconómicos o culturales. Estas agrupaciones se denominan por algunos autores como “conjuntos de acción” (Villasante, 2006).

El esquema se completa de manera colectiva, dejando que sean las propias personas participantes quienes definan las relaciones entre los grupos implicados. De esta manera descubren por sí mismas los posibles antagonismos y los elementos intermediarios en conflictos o alianzas con otros grupos para conseguir un determinado propósito.



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para mapear a las partes interesadas de forma visual y de manera colaborativa.
- Para conocer participativamente la realidad sobre la que actuará la p.p.
- Para visualizar de manera gráfica y grupal las alianzas y antagonismos entre las partes interesadas, permitiendo una mejor comprensión del problema a tratar por la p.p.
- Para profundizar en la complejidad entre agentes, sus composiciones, vinculaciones, asociaciones o alianzas, agrupaciones y de qué manera se posicionan, mueven e interactúan en relación con el tema que se trabaja.

Recursos necesarios

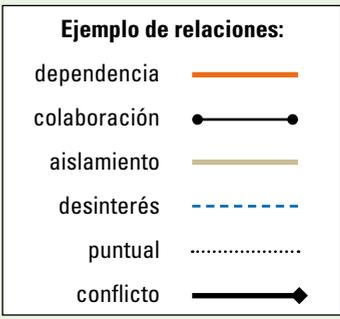
Para cuántas personas	Subgrupos de 10 a 20 personas	Personas expertas y no expertas
Cuánto tiempo requiere	Una jornada de 8 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Necesaria la persona facilitadora Pizarra, tablón, cartulina grande, en las cuales exponer la técnica visualmente, post-it de colores, rotuladores Espacio donde puedan trabajar en círculo construyendo el resultado	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> □ Relacionada con las técnicas de mapeo de agentes y barómetro, en cuanto puede trabajar de manera gráfica el quién es quién frente a la p.p., las relaciones o posicionamientos. Puede complementar para profundizar en el conocimiento de los grupos de agentes. □ Es una manera codicisoria de realizar el mapeo de agentes obteniendo una muestra relevante y aplicar posteriormente otras técnicas. □ Esta técnica permite que emerjan roles y agentes en la parte inferior del gráfico, que sin participación no serían detectados por la administración; se transmite en pocos minutos a las personas participantes cómo son las relaciones; sirve de autocrítica sobre lo que se desconoce, por ejemplo, se detectan relaciones que eran desconocidas antes de aplicar la técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Riesgo de no identificar a las personas, grupos y organizaciones menos representadas o menos afines a las personas o agentes que están participando. 	
Cómo se utiliza		
Se recoge a continuación el desarrollo del sociograma de posicionamiento de forma participativa, muy utilizado durante las fases de diagnóstico. Otros tipos de sociogramas que se han identificado se incluyen en esta ficha como variantes.		
1. En el inicio del taller se debe explicar a las personas participantes el funcionamiento y la finalidad de esta técnica, con los objetivos de:		

- a) darse cuenta de qué agentes intervienen en la p.p. y de que de forma aislada no se puede mejorar el problema.
- b) ayudarles a visualizar alianzas con otros agentes y
- c) a reflexionar sobre como contrarrestar los antagonismos entre sectores o grupos.

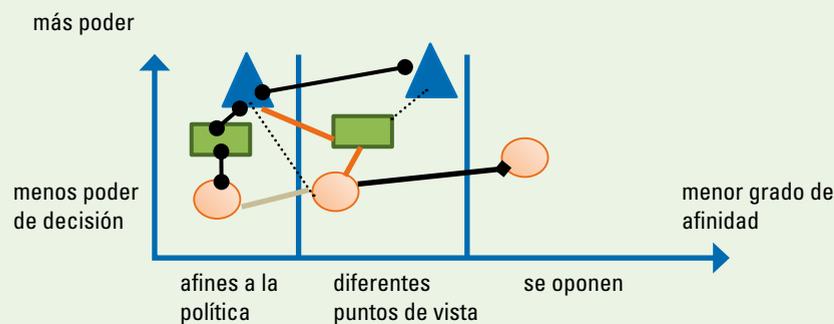
Desarrollo. Se presentarán las figuras geométricas que representan el poder y la organización de los diferentes grupos afectados o protagonistas de la p.p. o el tema que se esté trabajando:

-  ○ la forma triangular representa a aquellos grupos con mayor poder simbólico: medios de comunicación, iglesia, administración, etc.
-  ○ la rectangular representaa otros agentes o instituciones con cierta organización: ONG, asociaciones, instituciones profesionales y académicas, etc.
-  ○ la redonda se reserva para los grupos que no tienen organización formal, la ciudadanía que no pertenece a asociaciones u organizaciones, que pueda estar afectada por la p.p. o el problema.

De forma individual cada persona reflexiona y organiza las figuras geométricas sobre un cuadrante dibujado en un papel que representa el grado de poder y afinidad. También debe relacionarlas con flechas que identifiquen los tipos de relación: dependencia, colaboración, aislamiento, desinterés, puntuales, conflictos, etc. (Proponemos algunas, aunque puede utilizar cualquier estilo de líneas, en función de los recursos (tiza, bolígrafos, etc.)

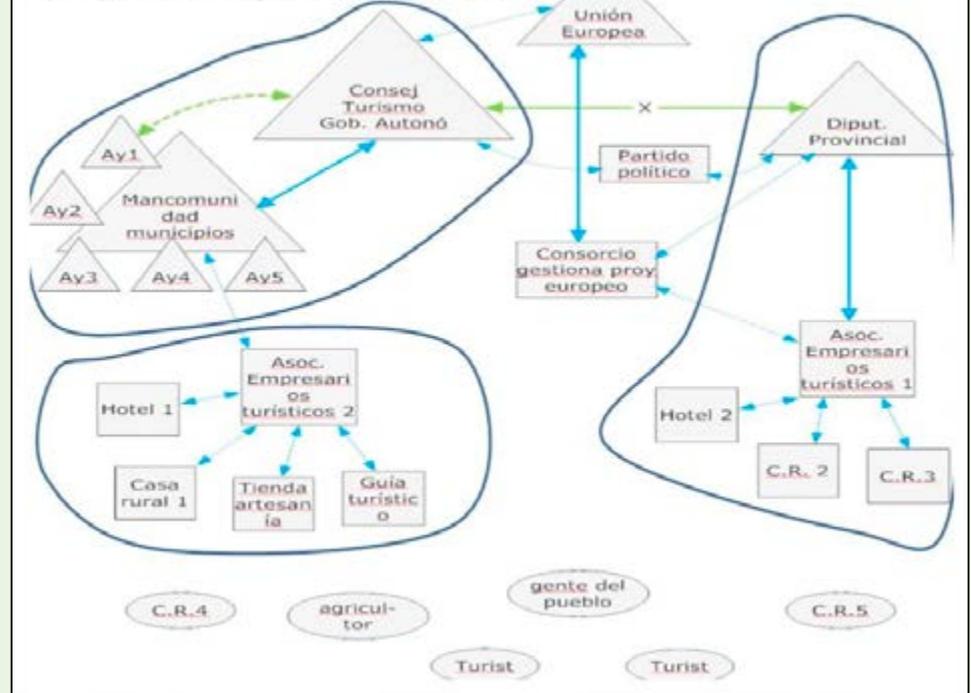


Ejes para el sociograma: poder y afinidad



2. De manera grupal la persona facilitadora va pidiendo a las participantes que indiquen qué grupos de poder o con relación al tema han identificado y los van colocando en un panel visible para todas las personas participantes. Comentando las razones por las cuales ven así las relaciones. En el siguiente gráfico se trabaja y observan además los conjuntos de acción que se consideran entre grupos, agrupados a modo de nube.

Ejemplo de sociograma o mapa social



Fuente: Cimas (2009)

3. Se registra el resultado y las aportaciones que lo fundamenten, expuestos y mostrados a lo largo de la sesión por las personas participantes. El resultado es una muestra relevante y al mismo tiempo imprescindible para conocer a qué grupos habrá que tener más en cuenta a la hora de diagnosticar el contexto. El resultado podría incorporarse, ponerse en relación o contrastarse con el trabajo que se haya podido realizar a través del mapeo de partes interesadas.

Aspectos a considerar en su preparación

- Los tipos de relación deben estar previamente adaptados a la p.p. y momento de análisis.
- Es importante considerar que la técnica no pretende que alcanzar un mapa o esquema perfecto, sino que importa la generación y aprendizaje colectivo para el proceso que queremos llevar a cabo (Bustos, R., García, J. y Chueca, D. 2018).

Aspectos a considerar en su desarrollo

- El resultado gráfico no debe reflejar un organigrama jerárquico ni funcional, sino las relaciones y conjuntos de ellas, permitiendo confeccionar de manera colaborativa la matriz de partes interesadas, ayudando a comprender su relevancia respecto a la p.p. y sus posicionamientos respecto a la misma.

Variantes

- A lo largo de una política pueden hacerse varios sociogramas, en función de los mapeos de cada fase, y modelos participativos utilizados en ellas, ya que el proceso arroja diferentes informaciones, pueden ampliarse agentes o ir modificándose las relaciones o posicionamientos. En esta ficha hemos propuesto el sociograma de posicionamiento, pero existen diversos tipos de sociogramas:
 - Por el equipo técnico: como forma de verificar los conocimientos que tienen sobre la realidad a priori y que sería conveniente someter a un proceso participativo posterior.
 - Por personas entrevistadas: como manera de verificar qué conocimiento previo tienen sobre la realidad.
 - En la evaluación intermedia de la p.p.: para representar cómo avanzan las relaciones a mitad de proceso de la ejecución.
 - E incluso en fases posteriores de la evaluación, para considerar posibles efectos o impactos de la p.p. sobre estos conjuntos de acción y relaciones (análisis de su cambio o evolución).
- En determinados contextos se puede realizar con visual thinking, por ejemplo, para representar sociogramas territoriales, cuando nos interesa conocer donde se reúne la gente. Este tipo de sociograma territorial reflejaría los vínculos y relaciones mediante un mapa.

Ejemplos y enlaces

- <https://www.colaborabora.org/2015/01/12/dibujar-un-sociograma/>
- Bustos, R., García, J. y Chueca, D. (2018). Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo. Pamplona: Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales. Gobierno de Navarra (pág.84).
- Ilustraciones tomadas de: Red cimás. (2009). *Metodologías participativas. Manual*. (Observatorio Inter- nacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS), Ed.). Madrid. www.redcimás.org
- Otros ejemplos de sociogramas en <https://slideplayer.es/slide/6112232/>
- Ejemplo de sociograma preliminar y de posicionamiento del Diseño de una estrategia participativa para la revitalización de los movimientos de ganado tradicionales, página 48 y 49 en Hernández-Jiménez, V.; Encinas Escribano, M.A.; Hewitt, R.; Ocón Martín, B.; Román Bermejo, L.P. y Zazo Moratalla, A. (2016). *¿Qué territorio queremos?: estrategias participativas para un futuro común*: Madrid: Observatorio para una Cultura del Territorio. <https://n9.cl/re0dj>
- Ejemplo de sociograma territorial en página 71 de: Motor, G., Red CIMAS, Rural, D., & Agroecolog, L. (2012). *METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS Sociopraxis para la creatividad social*. (Vol. 1). DEXTRA EDITORIAL.

54. TALLERES DE FUTURO

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

EVALUACIÓN

Descripción

Los talleres de futuro o prospectiva se basan en la definición de escenarios futuros compartidos y trazar o establecer los medios para alcanzarlo o bien, evitarlo. Se priorizan los elementos a abordar en relación con una p.p. y permite la búsqueda de soluciones de forma consensuada. La herramienta se desarrolla en dos fases; una primera de análisis y visión a futuro, contemplado dos escenarios posibles, en positivo y negativo; y una segunda fase, de propuestas para la acción.



Fuente: Pexels de Fauxels

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para recopilar distintas visiones y trabajar, desde esa diversidad de posiciones y de ámbitos competenciales o de acción, hacia una visión compartida, o lo más consensuada posible, del escenario que se propone. Se centra en conducir la participación hacia objetivos comunes para definir y priorizar propuestas para intervenir en función del anterior.
- Para identificar la idea o ideas clave a abordar por el grupo, las principales líneas de trabajo a considerar e, incluso, cómo desarrollarlas. Por ello, esta técnica podría trabajarse tanto en su primera parte para profundizar en el diagnóstico y los elementos a considerar en una evaluación, como para la definición de un plan de acción, todo ello con una diversidad de agentes o partes involucradas.
- Para lograr que todos los sectores implicados participen de forma activa en el diseño y planificación de la p.p.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	10-80	Expertas /No Expertas
Cuánto tiempo requiere	5-8 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas, dinamizadora y 2 facilitadores por cada subgrupo de trabajo (cada 10-20 personas) Espacio suficiente para puesta en común plenaria y salas de trabajo para subdivisión en grupos. Papelógrafos, bolígrafos, folios, cuartillas de colores	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite poner en común puntos de vista diversos, fomentar el diálogo y el consenso. Así como trabajar desde un grupo numeroso hasta con pequeños grupos. <input type="checkbox"/> Los recursos necesarios no son excesivamente costosos y se puede llegar a un amplio abanico de agentes e implicados. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tiempo muy acotado para la participación de agentes e implicados múltiples, lo que requerirá de una buena planificación de las sesiones, así como de la dinamización de la misma para alcanzar los resultados esperados con esta herramienta. 	
Cómo se utiliza		
<p>Esta técnica se desarrolla a través de la celebración de varios talleres en la que se combinarán diferentes herramientas como veremos. Proponemos la realización de dos talleres de acuerdo con las dos fases que vamos a describir para el desarrollo de la dinámica. Se puede dar la variante de incluir otro taller más, previo a los que aquí se consideran, en el que se profundice en analizar la situación de partida del tema sobre el que se va a trabajar.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una vez iniciada la sesión con la presentación e introducción en plenario, se propone dividir a las personas participantes en subgrupos (de unos 10 y máximo 20 personas). El número de estos subgrupos de trabajo dependerá del total de personas asistentes. 2. Trabajo en fases. Las dos fases que hemos considerado son: <ol style="list-style-type: none"> a. Fase visionaria o de sueño. En esta primera fase se van a trabajar dos escenarios futuros opuestos para el tema de trabajo propuesto, con un horizonte temporal de unos 10 años: primero, el temido o negativo al que se puede llegar y segundo, el escenario deseado o positivo. En ambos casos, quien dinamiza realizará preguntas pertinentes para generar el debate y propiciar las aportaciones, dejando claro en cada caso el escenario que 		

<p>se está trabajando para que las contribuciones vayan en ese sentido. Por ejemplo, para caso del peor escenario: ¿qué pasaría con este elemento si no se aborda durante el periodo considerado? ¿cómo evolucionaría este elemento? ¿qué problemas podrían continuar e incluso empeorar? ¿Qué creemos que ocurrirá si no se hace nada? En el caso del escenario positivo podríamos plantear cuestiones como: ¿Cómo le gustaría que fuera...? ¿qué elementos compondrían el escenario que desean?</p> <ol style="list-style-type: none"> b. Las distintas aportaciones pueden hacerse a modo de lluvia de ideas, o escribir en papeles o <i>post-it</i> individualmente para compartirlas y discutir las posteriormente o trabajarse en mini grupos (3-6 personas) desde los que surgirán las aportaciones concretas. c. La persona dinamizadora con la ayuda de dos personas facilitadoras irá componiendo en lugar visible los dos escenarios que se van describiendo, trasladando por ejemplo a un papelógrafo las aportaciones consensuadas del subgrupo de trabajo (un papel por cada escenario) que quedará visible durante el resto de la sesión en la sala). d. La siguiente fase se centra en diseñar las directrices o líneas de trabajo, e incluso propuestas concretas, por una parte, para evitar el escenario indeseado y, por otro lado, para alcanzar el escenario deseado. La persona que dinamiza aquí tendrá que realizar preguntas adecuadas y dirigir las aportaciones para obtener aportaciones factibles, considerando el marco temporal fijado, y concretas. Se trabajará en cada subgrupo según lo descrito en el apartado anterior y el grupo facilitador irá registrando las propuestas consensuadas en un lugar visible, como el papelógrafo. <p>3. Finalmente, los distintos resultados de la fase 2 se comparten en plenario, donde estas propuestas de acción de cada subgrupo son votadas por el grupo grande para su priorización.</p>	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Para generar debate en cada una de las sesiones, especialmente en la parte crítica y en la de visiones de futuro, puede resultar inspirador utilizar elementos de apoyo, como vídeos o artículos reveladores o provocadores que vayan más allá de lo convencional. <input type="checkbox"/> Resulta importante preparar las preguntas en relación con el tema concreto y con los resultados que con esta dinámica se pretenden alcanzar. Por ejemplo, que en la última fase se trate de propuestas lo más concretas posible y que sean factibles. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> En caso de que se quieran hacer grupos aleatorios, una de las opciones más rápidas y sencillas consiste en preparar cartulinas de colores de tamaño A6 (tantos colores como grupos de trabajo se vayan a hacer) y repartirlas a las personas asistentes al principio de la jornada conforme vayan accediendo a la sala donde se hará la bienvenida. <input type="checkbox"/> Incluir un pequeño descanso durante su desarrollo.

- Tener en cuenta que no siempre puede alcanzarse un consenso completo en todos los aspectos, por lo que llegar a establecer directrices o posibles líneas de trabajo será un logro.

Variantes

- Una variante puede hacerse de manera que para la fase 1 se divida el grupo grande en subgrupos homogéneos de trabajo, para tras esta 1ª fase poner en plenario los distintos escenarios creados en cada subgrupo. De esta exposición se extraerían una serie de temas clave (3-5) en función de aquellos que han presentado mayor coincidencia en todos los subgrupos. La segunda fase se desarrollaría en este caso por los temas clave, de manera que el grupo grande se dividirá en subgrupos de trabajo, esta vez heterogéneos, donde cada uno de ellos tratará uno o dos de los temas clave. Esta variante requerirá algo más de tiempo para su desarrollo.
- Podemos considerar a la “Indagación apreciativa” (ver ficha nº33) como una variante en la que se únicamente se trabaja en un escenario futuro deseado o positivo, para cuya consecución nos basamos en experiencias anteriores de éxito que puedan contribuir a alcanzar el anterior.

Ejemplos y enlaces

- Talleres EASW (European Awareness Scenario Workshop):
<https://cordis.europa.eu/article/id/8356-european-awareness-scenario-workshops/es> <https://cordis.europa.eu/article/id/8356-european-awareness-scenario-workshops>
- Laboratorio 717 (2020). Laboratorio de Participación e Innovación Democrática de Andalucía. Granada: Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación-Universidad de Granada. En su Web:
<https://laboratorio717.org/explorar/metodologias/ver/easw-european-awareness-scenario-workshops/>
- FUTOUR es una sociedadde innovación de la Toscana (Italia) que emplea métodos de diseño participativos en colaboración con organizaciones públicas y privadas, podemos ver el siguiente taller disponible en la red: https://www.youtube.com/watch?v=wiHzoEd3p1c&feature=emb_title

55. TORMENTA DE IDEAS

AGENDA

DIAGNÓSTICO

ELABORACIÓN
DEL PLAN

Descripción

También conocida como **LLUVIA DE IDEAS** o por el término inglés **BRAINSTORMING**, es una técnica sencilla, no estructurada, de generación libre y espontánea de ideas, que se van recogiendo en una pizarra o pantalla para que todo el grupo pueda tenerlas presentes.



La técnica tiene por finalidad recoger el mayor número posible de aportaciones que surjan en un grupo de personas, en relación con el tema suscitado por quien dirige la reunión, que inicialmente son recogidas de forma desordenada y sin ningún tipo de debate.

Finalizado el tiempo de aportaciones, las ideas serán ordenadas y analizadas en función de la utilidad que se les quiera dar. Por sus características, la técnica solo permite una participación con enfoque informativo o colaborativo, nunca codecisorio.

Finalizado el tiempo de aportaciones, las ideas serán ordenadas y analizadas en función de la utilidad que se les quiera dar. Por sus características, la técnica solo permite una participación con enfoque informativo o colaborativo, nunca codecisorio.

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para aprovechar la inteligencia colectiva sobre experiencias o ideas sobre un tema y generación de nuevas ideas.
- Para alcanzar un conocimiento más completo de la realidad, al posibilitar la creatividad y la puesta en común de todos los puntos de vista.
- Para identificar necesidades y problemas en una primera aproximación que permita configurar la agenda en que se enmarcará una determinada acción pública que pretenda dar respuestas a dichas necesidades y problemas.
- Para recoger un listado inicial de aspectos, características o informaciones de utilidad para el diagnóstico de situación en relación con un sector, ámbito temático o territorial.
- Para elaborar un amplio listado de posibles objetivos específicos o acciones con que llevar a cabo los propósitos u objetivos generales de una p.p.
- Para servir como punto de partida para otras técnicas que permiten profundizar y desarrollar con detalle el diagnóstico o el diseño de la p.p.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	10 a 50 personas	No Expertas
Cuánto tiempo requiere	10 a 30 minutos.	
Qué materiales o recursos necesitamos	<p>Persona para dinamizar y otra persona facilitadora. Sala de reunión con estructura que permita que todas las personas participantes se vean y escuchen adecuadamente. Ordenador con sistema de proyección o bien pizarra o papelógrafo con rotuladores o papel continuo y tarjetas adhesivas. Bolígrafos o lápices.</p> <p>Es válido cualquier tipo de soporte donde recoger la información y exponerla posteriormente a todo el grupo participante.</p>	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rápida ejecución, requiere poco tiempo para prepararlo y para llevarlo a cabo. <input type="checkbox"/> Permite introducir con facilidad al proceso participativo la percepción, opiniones y propuestas de personas no expertas en una dinámica amigable y sencilla para todo tipo de público. <input type="checkbox"/> Es posible realizarla en entornos donde viven o trabajan las personas (barrios, empresas, sedes de asociaciones, incluso en plazas o espacios públicos). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite un acercamiento esquemático y preliminar al análisis de la realidad o las propuestas de acción, sin profundizar. 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Definición de la pregunta o el tema sobre el que se va a tratar. La persona que dinamiza y dirige la reunión debe explicar con claridad el objetivo de la tormenta de ideas, centrando de forma concreta la pregunta a la que hay que responder o el tema sobre el que el grupo debe expresar su opinión, valoración o sentimiento. Es recomendable que esa pregunta o tema quede fijado a la vista de todo el grupo, escrito en la pizarra o proyectado en la pantalla.</p> <p>Se explicará también el procedimiento por el que se van a ir haciendo las aportaciones de los miembros del grupo.</p> <p>Las ideas que se solicitan deben poder resumirse en pocas palabras.</p>		

<p>2. Aportaciones de los miembros del grupo. Durante un tiempo que necesariamente tiene que ser limitado, todos los miembros del grupo pueden exponer sus ideas respecto a la pregunta o tema planteado. Puede hacerse verbalmente o bien escribiendo en tarjetas adhesivas que se van colocando en paneles o papel continuo sin orden concreto. Todas las ideas son recogidas, ninguna es rechazada, comentada o valorada inicialmente.</p> <p>Procesamiento de la información. Una vez finalizado el tiempo de aportación de ideas, quedan todas expuestas a la vista del grupo en la pizarra, papelógrafo, pantalla o papel continuo. Se puede abrir un tiempo de corta duración para que la persona que dinamiza o los miembros del grupo pidan una aclaración sobre términos o ideas que no queden suficientemente claros. Quienes los han expresado pueden explicarlos brevemente pero no debe generarse debate colectivo al respecto.</p> <p>3. A continuación, se procederá a agrupar las ideas coincidentes o próximas, formando bloques por afinidad, que representen los diferentes puntos de vista o las distintas líneas de pensamiento expresadas. Según la utilidad que quiera darse a estas aportaciones, el tratamiento será diferente. Así, por ejemplo, si la finalidad es extraer una posición sintética de lo que piensa el grupo respecto al tema planteado, convendrá destacar los bloques con mayor número de respuestas afines y tratar de fusionarlas en una idea que cuente con el mayor consenso posible.</p> <p>Si lo que se trata es de identificar distintos aspectos de la realidad analizada o distintas propuestas de acción, por ejemplo, habrá que enunciar las ideas comunes que caractericen a cada uno de los bloques de respuestas.</p> <p>Para esta última fase del proceso, se puede abrir un tiempo de debate en el que las personas participantes intercambien puntos de vista y presenten sus propuestas de síntesis de los grupos de ideas identificados.</p> <p>4. Rondas de preguntas sucesivas. Para que la dinámica de tormenta de ideas sea efectiva y las respuestas se centren en el tema planteado, es preferible formular una única pregunta al grupo, evitando preguntas múltiples de forma simultánea.</p> <p>Ahora bien, cabe la posibilidad de aprovechar la reunión del grupo participante para plantear varias preguntas en rondas sucesivas, en modo tormenta de ideas. Las preguntas pueden estar encadenadas entre sí, para ir profundizando en cada una de ellas sobre las principales ideas extraídas de la pregunta anterior. También pueden ser preguntas no enlazadas, para abordar distintos aspectos de la realidad que se pretende analizar o recoger, por ejemplo, propuestas de acciones para alcanzar distintos objetivos de un plan.</p> <p>En este caso, se repetirá el procedimiento expuesto anteriormente para cada una de las preguntas. Debe ajustarse el número de preguntas de forma que la sesión no se prolongue excesivamente, dando lugar a deserciones o decaimiento de la capacidad de respuesta de las personas participantes.</p>
--

5. Informe de síntesis. El equipo técnico sintetizará las ideas recogidas, destacando las distintas líneas de pensamiento que han aflorado mediante la tormenta de ideas, así como las aportaciones más novedosas que pudieran haber surgido. Este informe se trasladará a los grupos y equipos responsables de la p.p. y los grupos de participación que deban incorporar o utilizar esta fuente de información para sucesivos trabajos más elaborados. Igualmente, se remitirá el informe a las personas participantes en la técnica.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> □ Debe fijarse un tiempo máximo para realización de la técnica, según el número de participantes, a fin de no prolongar la tormenta de ideas innecesariamente. Para un tema concreto, entre 15 y 30 minutos es tiempo suficiente para que afloren todas las ideas de interés y se eviten repeticiones. Si se van a tratar sucesivamente distintos temas, la sesión en su conjunto no debe prolongarse más de dos horas. □ Habitualmente, los grupos participantes en esta técnica son algunos de los que se han identificado previamente en el mapeo. No necesariamente tienen que ser los grupos estables constituidos para el proceso participativo a lo largo de todas las fases de la p.p. La tormenta de ideas puede recoger aportaciones de grupos sociales naturales (vecindario de un barrio, personas pertenecientes a un determinado grupo étnico, un grupo de edad, profesionales de un sector, etc.) o grupos puntualmente constituidos al efecto con miembros de perfil heterogéneo. En estos casos, debe proporcionárseles la información básica sobre la p.p. que se está tratando para que puedan contextualizar sus aportaciones razonablemente. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Quien dinamiza la reunión debe procurar que todas las personas participantes tengan las mismas oportunidades de expresar sus ideas. Por ello, si se opta por expresión verbal, debe evitarse que unos pocos miembros del grupo acaparen las palabras u otros se retraigan por timidez. A tal fin es recomendable proponer varias rondas sucesivas en las que todo el mundo intervenga por orden de colocación en la sala, hasta que no haya nuevas aportaciones o se agote el tiempo prefijado, o bien, optar por la opción de que las aportaciones sean por escrito. □ Si se opta por expresar las ideas a través de fichas, puede entregarse un número similar de fichas en blanco a cada participante (3-5) para que resuman en ellas sus ideas por escrito. Habrá que prever ayuda para quienes no puedan hacerlo por limitaciones orgánicas o funcionales (personas con alguna lesión o discapacidad en miembros superiores, con dominio insuficiente del idioma, etc.).

Variantes

- **Subgrupos.** En lugar de que cada miembro del grupo participante realice sus aportaciones individuales, se estructuran pequeños subgrupos de 2 a 5 personas como máximo que debaten y consensuan la respuesta a la pregunta o temas planteados, exponiéndolos a continuación de forma verbal o a través de fichas escritas. El resto del proceso es similar.
- Este procedimiento suele ocupar más tiempo, pero tiene la ventaja de que reduce el número de respuestas a procesar y que estas cuentan ya con un debate y consenso previos.
- **A distancia.** Las nuevas tecnologías de información y comunicación permiten recoger las ideas y propuestas de un número ilimitado de personas, de forma rápida, ágil y a distancia. Esta información puede integrarse mediante programas que ayudan a su clasificación y tratamiento. Tiene la ventaja de que permite recoger información masiva sobre las opiniones de un gran número de personas, aunque no hay interacción entre ellas ni se conoce la representatividad de las respuestas. Hay distintas aplicaciones gratuitas y de pago disponibles para esta técnica, entre otras. Algunas se pueden descargar en los dispositivos móviles, como *Mindly* (<https://www.mindlyapp.com/>).

Ejemplos y enlaces

Las redes sociales ofrecen canales de comunicación muy interesantes para promover la participación social de colectivos cuya implicación a través de cauces formales es más difícil, como es el caso de la juventud. Así, el Ayuntamiento de Zaragoza, a través del Consejo de la Juventud, convoca anualmente un concurso con el lema “Juntos cambiamos Zaragoza” que aprovecha las posibilidades de los soportes audiovisuales para generar una lluvia de ideas en que las personas jóvenes de la ciudad presenten sus propuestas para solucionar los problemas que identifican o las mejoras que desean. Este concurso ha llegado en 2020 a su décima edición y este año el canal elegido para presentar las fotografías y vídeos ha sido la red social Instagram: <https://n9.cl/vbxtc>.

56. TRANSECTO O DERIVA

DIAGNÓSTICO	EJECUCIÓN DEL PLAN	EVALUACIÓN
-------------	--------------------	------------

Descripción

El transecto o deriva es un paseo que consiste en recorrer una zona para observarla de cara a una intervención pública participativa, también se puede usar para captar muestras en poblaciones donde no se tienen contactos clave.

Se realiza de manera participativa, junto a personas implicadas o involucradas en la p.p. (Su nombre en la participación se usa metafóricamente proviene de la planificación territorial y urbanística).



Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para conocer una zona, población en el diagnóstico o ver la evolución de la misma durante la ejecución del plan o en las evaluaciones apropiadas, ya que permite analizar el antes y después tanto con zonas como grupos.
- Permite conocer las zonas en las cuales se concentran o reúnen las personas, lo que puede ser conveniente para hacer allí talleres participativos, técnicas de captación, etc.
- Para realizar mapeos intuitivos, mediante el contacto con testigos clave de la zona si no se tiene otra manera de encontrarlos, pudiendo servir dichos sujetos también para muestras, grupos promotores o realización de entrevistas.
- Para concretar en mapas los resultados de los transectos de manera visual en un diagnóstico participativo.

Recursos necesarios

Para cuántas personas	De 4 a 10	Personas no expertas
Cuánto tiempo requiere	Según la zona, una jornada por cada recorrido. Si se trata de contactar con personas, repetir hasta que se haya conseguido la muestra deseada.	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas observadoras y participantes en potencia. Persona que dinamiza y guía la jornada y persona facilitadora que anota o registra los principales elementos y aportaciones de la jornada. MAPA (con trazado de itinerario o no si es aleatorio) Preparación temas a observar en la zona a transitar Cuaderno de campo para notas, cámara, móvil para sacar fotos o grabar, etc. Guion orientativo si se desean hacer entrevistas informales para obtener información inicial.	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sencillo de llevar a cabo. <input type="checkbox"/> Sin planificación excesiva, aunque puede concretarse o sistematizarse, en función del tema que se va a observar conforme a un objetivo, para hacer entrevistas, etc. <input type="checkbox"/> Muy útil cuando se buscan primeras opiniones que no hayan sido premeditadas. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Puede requerir bastante tiempo en el caso de búsqueda una muestra para el desarrollo de posteriores procesos de participación. 	
Cómo se utiliza		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar previamente qué información se requiere y cómo se tomará. 2. Selección de una persona que sea el guía y dinamizador, o persona de confianza que conozca la zona para pasar por los lugares de interés. Así como persona de apoyo que registre el desarrollo de la jornada. 3. Se camina por la zona de estudio siguiendo un recorrido aleatorio o previsto, los promotores de la iniciativa junto con personas implicadas residentes, o bien ciudadanos o ciudadanas que se han organizado para ello. 		

4. Durante el paseo se pueden ir haciendo preguntas a la gente del lugar o se toman fotos, grabaciones, observaciones, notas en papel adhesivo con reflexiones. Durante el paseo o transecto se debate, se pueden exponer temas por las personas participantes, hacer cuestiones, en definitiva, expresarse y poner en común. Las fotos y grabaciones siempre se deben hacer con el consentimiento informado de la persona indicando su objetivo.
5. Se vuelcan y comentan participativamente en un mapa de manera que pueda visualizarse el resultado del transecto y las observaciones. Esto puede hacerse mediante anotaciones al mapa, pegando papeles, haciendo dibujos o diagramas, remitiendo a fotos o noticias de prensa etc.
6. En el caso de que lo que se hayan realizado sean entrevistas o contactos, se analiza el discurso con la técnica adecuada y se expone, preferiblemente de manera visual (Ver técnica de análisis de discurso).

Aspectos a considerar en su preparación

- Decidir el tema y en función de ello fijar si la ruta de tránsito será aleatoria por una zona o por el contrario se dividirá en varios tránsitos y días y entre varias personas. Lo cual puede ser conveniente si se está trabajando en un territorio amplio.
- Debe saberse de antemano el objetivo ¿qué buscamos? o ¿qué queremos comprobar durante el transecto? En función de ello, hay que planificar un poco más, por ejemplo, si se va a utilizar el transecto para crear un mapa visual en el diagnóstico participativo, entonces habrá que contactar y crear un grupo que lo realice, explicar previamente el objetivo y qué elementos se van a observar.

Aspectos a considerar en su desarrollo

- Es importante que durante el recorrido se tome nota de las principales aportaciones y reflexiones, cuestiones que puedan surgir y todos aquellos elementos que se consideren relevantes en relación al tema y el objetivo perseguido. Resulta muy útil registrar adecuadamente el desarrollo de la jornada.
- Puede considerarse la posibilidad de ampliar las personas participantes durante el recorrido, si así surge de las posibles interacciones durante el mismo.

Variantes

- Transecto para contacto de personas y muestras, donde se busca trabajar en la identificación de personas para posteriores procesos participativos en relación con una p.p. o establecer un GP en una comunidad.
- Transecto para observación sistemática o no sistemática de una zona o población, grupo.

Ejemplos y enlaces

- Transecto: ejercicio para análisis de situación de territorios en Tenerife https://www.youtube.com/watch?v=reUIA4Q_al
- Fuente de la imagen: red CIMAS

57. VALORACIÓN ELECTRÓNICA

DIAGNÓSTICO	EVALUACIÓN
-------------	------------

Descripción

Esta herramienta de e-participación o participación en línea, es muy utilizada en portales de noticias y redes sociales.

Consiste en calificaciones simples de contenidos, que pueden ser noticias, comentarios, etcétera. La persona usuaria puede calificar ese contenido con una escala dicotómica (aprueba / desaprueba) o con una escala ordinal (Por ejemplo: Muy bueno / Bueno / Ni uno ni otro/ Malo / Muy malo).



Fuente: Pexels, de Fauxels

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

Para llegar a un amplio grupo de personas usuarias o ciudadanas, pudiendo exponer muy diversos temas o asuntos.

- Para valoraciones generales o posicionamientos cuantitativos.
- Para captar de forma general la aceptación o rechazo ante una propuesta.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	No determinado. Individual	No expertas
Cuánto tiempo requiere	No determinado, suele ser muy breve y en función de cada usuario	
Qué materiales o recursos necesitamos	Personas de apoyo técnico y facilitadoras que gestionen la información. Soporte desde el que lanzar contenidos. Acceso a internet.	

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Familiaridad en el uso. <input type="checkbox"/> Rapidez y agilidad. <input type="checkbox"/> Llegada a una población masiva 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La valoración en sí misma no constituye una instancia de participación ciudadana genuina; lo es en la medida en que las administraciones interpreten su significado para mejorar procesos o servicios. <input type="checkbox"/> Sesgo en la participación.
Cómo se utiliza	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar objeto de estudio y público objetivo. Es necesario decidir previamente qué clase de información quiere obtenerse de las valoraciones electrónicas (generalmente será el grado de satisfacción), a qué ámbito se desea que dicha información esté referida (incidencia de determinadas P.P., consecuencias de decisiones estratégicas en la Administración, etcétera) y para qué público objetivo (ciudadanía en general, determinados colectivos, empleados públicos, etcétera). 2. En este último caso del público, se debe tener presente el sesgo de esta herramienta de participación ya que está dirigida únicamente a aquellas personas que tengan acceso a Internet y que además utilicen las redes activamente. 3. Diseño de acciones a realizar. Es necesario decidir de qué manera se va a recabar la información, siendo la más frecuente la valoración por estrellas (o ítem similar) en una escala de 1 a 5, donde mayor número de estrellas expresa mayor satisfacción. 4. Se debe tener también en cuenta la representatividad de las valoraciones, teniendo como relevantes únicamente aquellas que aglutinen a un número lo suficientemente elevado de personas del público objetivo. La determinación de este criterio de representatividad es un aspecto clave en la planificación de la herramienta. 5. Provisión de medios materiales y personales. Sea cual sea la modalidad de obtención de información elegida, este tipo de herramienta de participación necesita de perfiles técnicos en uso de las TICs para utilizar los programas informáticos adecuados para procesar los datos obtenidos. 6. Determinar la forma y canales de transmisión de las valoraciones. De nada sirven las valoraciones recogidas si después no se traducen en recomendaciones de mejora para la Administración Pública. En este sentido, es esencial la interconexión de la herramienta con las distintas áreas de la Administración para asegurar la transmisión de los resultados. 	

7. Seguimiento de la gestión de la herramienta, orientada a evitar que la valoración electrónica se convierta en un mecanismo administrativo más sino en un verdadero instrumento de cambio y mejora constante en la Administración. Debido precisamente a ese carácter continuo de la herramienta no es necesaria la elaboración de informes finales de resultados.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificación del asunto a difundir / comunicar en redes. <input type="checkbox"/> Definición de la gradación de la valoración y claves para su interpretación. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollo de la valoración: al no tratarse de un proceso de participación ciudadana propiamente dicho, sino de un modo de expresión ciudadana, la Administración debería poner los medios necesarios para poder canalizar esa expresión de opinión e interpretarla para la mejora de la gestión. <input type="checkbox"/> <i>Community manager</i>: la gestión de las redes recaería en <i>un community manager</i> o profesional que desarrolle funciones equivalentes.

Variantes

Se puede abrir un campo abierto con un número limitado de caracteres para hacer valoraciones, en este caso la información recabada podrá incorporar elementos cualitativos y asemejarse a la herramienta descrita como *Escucha Activa*.

58. VOTACIÓN ELECTRÓNICA

TRANSVERSAL

Descripción

Esta herramienta permite a las personas dar su opinión sobre un determinado servicio o asunto, dando su apoyo o no a una propuesta concreta. Habitualmente se usa como parte de un proceso participativo más amplio en el que se usan otras herramientas participativas complementarias.

Los resultados del proceso de voto electrónico permitirán ofrecer información agregada sobre determinados aspectos que contribuyan a alimentar un proceso participativo de mayor alcance.



Fuente: www.pexels.com, de fauxels

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para poder extraer una valoración concreta de un grupo de agentes/colectivos implicados sobre aspectos concretos de la p.p.
- Para alcanzar a un amplio y diverso grupo de personas que podrán votar propuestas que de otra forma resultaría difícil o imposible.
- Para obtener de forma rápida y sencilla un consenso, cuando así se requiera, o priorización en grupos grandes entre varias propuestas que se estén considerando.
- Para tomar decisiones colaborativamente.
- Para poder aplicar elementos cuantitativos en la priorización cuando ese sea el criterio a emplear.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	4-80	Expertas /No Expertas
Cuánto tiempo requiere	30 minutos - 1 hora	
Qué materiales o recursos necesitamos	<p>Persona moderadora y 1 auxiliar por cada 10-15 participantes.</p> <p>Aparato electrónico por cada participante con conexión a internet.</p> <p>Plataforma o programa desde el que lanzar las propuestas a someter a votación.</p> <p>Aconsejable panel de exposición o proyector en el que compartir información, cuestiones y resultados en tiempo real cuando se trate de votaciones complementarias a otras sesiones presenciales.</p>	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ofrece información agregada, es anónimo. <input type="checkbox"/> Es rápido, de fácil utilización y permite obtener resultado en tiempo real. <input type="checkbox"/> Es una solución adecuada para las personas reticentes a manifestar su opinión en público. <input type="checkbox"/> Existen muchas soluciones comerciales de bajo coste con elevado grado de funcionalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Puede requerir determinadas instalaciones en aparatos electrónicos (ej: código QR en teléfonos móviles). <input type="checkbox"/> Pueden producirse colapsos, fallos en la red, etc. derivados de la latencia e intensidad de uso de la herramienta por las personas participantes. <input type="checkbox"/> No es útil para identificar nuevas propuestas de acción. 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Determinar el servicio a valorar. Debe tratarse de un servicio concreto prestado por la Administración Pública. Este paso viene ya realizado cuando la votación electrónica se integra en un proceso de participación más amplio.</p> <p>2. Selección de la muestra. El público objetivo de la votación electrónica debe estar formado por las personas afectadas por la prestación del servicio objeto de estudio y debe ser representativa del total.</p> <p>Definir el programa informático utilizado. Existe una gran variedad de ellos, tanto gratuitos como de pago. Los más utilizados son Google Forms (https://www.google.es/intl/es/forms/about/), SurveyMonkey (https://es.surveymonkey.com/) o EUSurvey: https://ec.europa.eu/eusurvey/</p>		

3. Este tipo de programas normalmente se encargan del envío de las preguntas de la votación electrónica a la muestra seleccionada por el encuestador y del procesamiento de los datos, ofreciendo resultados directamente cuando se ha analizado toda la muestra. Sin embargo, cuando la votación electrónica se plantea dentro de un proceso participativo mayor (grupos de discusión, grupo focal, etcétera) es más habitual utilizar programas que permiten hacer votaciones en tiempo real durante un evento, como por ejemplo Mentimeter (<https://www.mentimeter.com/>) o Swipe (<https://www.swipe.to/>). En este tipo de programas es necesario que el público disponga de móviles con conexión a Internet desde los cuales puedan emitir el voto online.
4. **Diseñar el cuestionario.** Son posibles tanto preguntas formato quiz, donde hay una sola respuesta correcta y se trata de medir el grado de conocimiento de las personas participantes (por ejemplo: ¿cuántas veces usas el servicio XXX?) como preguntas en las que el participante elige entre varias opciones en atención a la opinión que tengan (por ejemplo: ¿qué grado de satisfacción obtuvo de la utilización del servicio XXX?). Es necesario incluir en el mismo una cláusula de protección de datos donde se explique el tratamiento de la información otorgada por las personas participantes que se va a hacer.
5. **Lanzamiento de piloto.** Es necesario realizar una prueba previa entre un número reducido de participantes de la muestra para comprobar el buen funcionamiento del cuestionario.
6. **Lanzamiento definitivo,** ya sea de forma integrada en un proceso participativo mayor o de forma aislada. Es muy relevante determinar con anticipación el objetivo de la votación y trasladarlo a las personas participantes de forma adecuada.
7. **Desarrollo:** La persona que dirige la sesión debe explicar el proceso, llevar a las personas participantes a través de la sesión de preguntas y respuestas y supervisar la visualización adecuada de los resultados. Cada participante debe tener un dispositivo con acceso a internet y a la aplicación requerida desde el que poder responder.
8. **Tratamiento y sistematización de datos.**
9. **Presentación de resultados:** los resultados se pueden mostrar en pantalla inmediatamente después de la pregunta y la sesión de respuestas y/o en un informe donde se resuma la información obtenida. Al cierre el proceso los/as votantes deben tener claro el uso que se hará de las votaciones. En cualquier caso, al finalizar, preguntamos al grupo si la técnica utilizada les ha parecido adecuada para los fines perseguidos y hay acuerdo en que sí lo ha sido.

Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> □ Diseño del cuestionario: el diseño del cuestionario puede tener preguntas binarias o de opción múltiple. Se podría desarrollar un piloto o prueba de modo preliminar al lanzamiento del voto electrónico. □ Identificación de las personas participantes e información acerca del objetivo del proceso participación y modo de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Desarrollo del proceso: en el caso de que se quiera medir el impacto de determinada presentación o el resultado de una dinámica de grupo en la población, se podría realizar una votación electrónica antes de la presentación y otra después. □ Moderación: una persona moderadora conduce el desarrollo de la votación, asegura que las preguntas sean comprendidas por las personas votantes, garantiza que el proceso de votación se desarrolla con todas las garantías y confirma que los resultados de cada votación sean mostrados a las personas votantes.
Variantes	
<ul style="list-style-type: none"> □ Pueden realizarse también votaciones ponderadas, distribuyendo los puntos entre las varias opciones disponibles, (votación no excluyente). Ver en Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo (Bustos, R., García, J. y Chueca, D. 2018, pág. 93) 	
Ejemplos y enlaces	
<ul style="list-style-type: none"> □ En internet se pueden explorar múltiples plataformas, programas o aplicaciones para desarrollar los cuestionarios de votaciones electrónicas, tanto gratuitos como de pago: www.civici.com www.doodle.com https://www.google.es/intl/es/forms/about/ https://es.surveymonkey.com https://www.mentimeter.com/ https://www.xoyondo.com https://ec.europa.eu/eusurvey/ 	

59. WORLD CAFÉ

AGENDA	DIAGNÓSTICO	ELABORACIÓN DEL PLAN	EJECUCION DEL PLAN	EVALUACIÓN
--------	-------------	----------------------	--------------------	------------

Descripción

El World Café o Café del Mundo es una metodología que posibilita la creación de redes informales de conversación y aprendizaje social, favoreciendo la comunicación y el intercambio de experiencias entre un amplio número de personas sobre cuestiones relevantes de una organización o comunidad. A través de este proceso de conversación estructurado, los grupos de participantes discuten sobre un tema en varias mesas. Los actores y las actrices de las mesas cambian periódicamente de manera que siempre se logran introducir nuevos enfoques en los debates, creando un ambiente adecuado para el desarrollo de la conversación. La herramienta de World Cafe parte de que cada persona puede aportar la sabiduría y conocimiento que posee. Poniéndolos en común, compartiéndolos y hablando sobre lo que les importa a las personas “tendremos más sabiduría conjuntamente” y podemos “crear poder colectivo”.



Fuente: www.pexels.com, de Athena

Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para captar una multiplicidad de puntos de vista. Por lo tanto, esta herramienta se puede utilizar para recopilación de inteligencia colectiva sobre experiencias o ideas sobre un tema y generación de nuevas ideas. Al contemplar todos los puntos de vista, el conocimiento de la realidad de partida es más completo.
- Para hacer que las personas afectadas se sienten escuchadas.
- Para detectar problemas que han podido pasar inadvertidos a los datos o se descubren factores que pueden ejercer un rol de palanca de cambio que ayude a conseguir los objetivos.
- Para hacer que los colectivos implicados pueden conocer los puntos de vistas de los otros y entender su posición. Al haber escuchado a los demás (o recibido informe donde se recogen los distintos puntos de vista), son más capaces de entender por qué otras cuestiones, que ellos no consideran importantes, están incluidas en el plan, etc.
- Para crear sinergias, colaboración y construcción de redes.

Recursos necesarios		
Para cuántas personas	12-100	No Expertas/ Expertas
Cuánto tiempo requiere	4-6 horas	
Qué materiales o recursos necesitamos	<p>Persona coordinadora o líder y 1 persona facilitador por cada mesa (de 8 a 10 personas por mesa).</p> <p>Salas de reunión- trabajo, donde se facilite la disposición en grupos separados y sala plenario donde puedan reunirse todas las personas asistentes.</p> <p>Bolígrafos, papelógrafos, adhesivos, papel, etcétera o incluso estar directamente cubiertas de manteles en los que se puede escribir.</p>	
Ventajas	Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A mayor diversidad de orígenes y contexto de procedencia de las personas participantes en las mesas, mayores frutos dará la conversación. Permite llegar a un amplio elenco de perfiles. <input type="checkbox"/> Proceso ágil y divertido en el que se premia la diversidad de ideas y opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quienes facilitan el encuentro requieren un elevado grado de especialización para que sepan aprovechar las oportunidades de la dinámica. 	
Cómo se utiliza		
<p>1. Determinar el tema y objetivos de la discusión. Es necesario tener en cuenta el contexto en el que se desarrolla la actividad, que además puede estar integrada con alguna otra herramienta participativa.</p> <p>2. Establecer y definir dinámica de trabajo. Definido el objetivo del <i>world cafe</i>, definir la dinámica de trabajo. Se establecerán las preguntas (una o varias) a trasladar a las mesas y se fijarán los tiempos de desarrollo de la actividad y el orden de presentación de las preguntas. El debate se inicia en cada una de las mesas planteando las preguntas. Cuando sean varias es necesario decidir el orden de presentación de estas y el tiempo dedicado a cada una de ellas. Con preguntas múltiples puede establecerse un orden lógico que las conecte, pero normalmente una sola pregunta genera mayor debate.</p> <p>3. Identificar grupo objetivo de potenciales participantes en la actividad, con un mínimo de 12 participantes elegidos. Realizar la selección conforme a unos criterios preestablecidos y siguiendo una organización temporal.</p>		

<p>4. Envío de invitaciones a la sesión, que incluyan información sobre el tema y organización de la actividad.</p> <p>5. Decidir lugar de celebración de la actividad. En el “<i>World Cafe</i>” es especialmente importante que el lugar elegido sea cómodo para las personas participantes y proporcione un contexto relajado para la conversación en grupos por mesas separadas, de entre 5 y 10 personas por mesa.</p> <p>6. Identificar personas facilitadoras. Debe haber una en cada mesa y su cometido es facilitar la discusión y asegurarse de que todas las personas de la mesa participan y que se respeta la metodología. Tendrá la responsabilidad de asegurar que se cubren las preguntas previstas en el orden establecido de modo que se favorezca la lógica de la conversación tal y como ha sido pensada y de que, en su caso, al término del café, trasladen las conclusiones al moderador.</p> <p>7. Dinámica. Normalmente se utilizan tres rondas de conversación, planificando de forma precisa el tiempo de cada una de ellas, utilizando cronómetro si se considera necesario. Es importante tratar de mezclar participantes muy diferentes en cada una de las mesas. Las personas participantes deben ir cambiando automáticamente de mesa una vez transcurrido el tiempo de cada ronda (unos 40’), por lo que el evento debe comenzar teniendo claro cada una de ellas dónde debe sentarse en cada momento. Estos movimientos han de ser planificados previamente para asegurar que la heterogeneidad en cada mesa se mantiene. El equipo facilitador debe estar coordinado por una persona moderadora, que explique la dinámica del evento, especialmente la libertad para escribir ideas en el material y expresar ideas propias, guíe la conversación, coordina con el anfitrión del lugar de celebración del evento y extrae las conclusiones pertinentes de las conversaciones mantenidas, con ayuda de las personas facilitadoras.</p> <p>8. Cierre. Finalmente se recogen las principales aportaciones de las mesas en relación con cada pregunta para compartirlas en plenario con todas las personas participantes. De esta puesta en común se podrán sacar conclusiones y abrirse un debate sobre el resultado.</p>	
Aspectos a considerar en su preparación	Aspectos a considerar en su desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificación de un grupo amplio de mujeres y hombres, mínimo de 12. <input type="checkbox"/> Definición del objetivo del <i>world cafe</i> y de la dinámica de trabajo. Se definirán las preguntas (una o varias) a trasladar a las mesas y se fijarán los tiempos y el orden. <input type="checkbox"/> Considerar la posibilidad de incluir descansos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollo de la conversación: el foco se pone en el desarrollo de la conversación, que retroalimenta al grupo. <input type="checkbox"/> La elección de las preguntas es crucial para el éxito del evento. En general, es útil formular las preguntas en un formato positivo y abierto para permitir una discusión constructiva. <input type="checkbox"/> Síntesis y anotación de las conversaciones mantenidas en relación con las cuestiones planteadas.

Variantes

La dinámica descrita puede ser abierta y dirigida por los propios grupos participantes. De forma que las personas participantes se autoseleccionen. Además, podrían participar en la redacción de las preguntas. En este caso el personal de apoyo a la sesión se reduciría solo para facilitación de las mesas que se autogestionarían, con una persona como anfitriona de mesa, que permanece en la misma y recopila y resume cada ítem.

□ Otra variante es la que se viene desarrollando con la oportunidad que ofrecen las redes de conexión en línea; una multiplicidad de personas de todo el mundo conectadas conversando sobre un mismo tema o cuestión. De manera que se organizan por los propios actores y actoras, con sus conversaciones sobre temas que les resultan relevantes. En el siguiente apartado se ha incluido un ejemplo en este sentido.

Ejemplos y enlaces

□ <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/#>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, A.P. (2012). La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. *Encuentro regional Zona Sur Adenag*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional del Sur. Recuperado de <https://n9.cl/l9gnc>
- AEVAL (2010). *Fundamentos de evaluación de Políticas Públicas* Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las P.P. y la Calidad de los Servicios (AEVAL). Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Recuperado de: <https://n9.cl/7oq5m>
- AEVAL (2015). *Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de P.P.* Madrid. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Recuperado de: <https://n9.cl/j5dzt>
- Aix, F. y Jordi, M. (2009). *El vandalismo como fenómeno emergente en las grandes ciudades andaluzas*. Sevilla: Junta de Andalucía. Consejería de Presidencia
- Alberich et al. (2009). *Metodologías participativas. Obra colectiva*. (Observatorio Inter- nacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS), Ed. Madrid. Recuperado de <https://n9.cl/wyojn>
- Algranatti, S., Bruno, D. y Lotti, A. (2012). *Cuadernos de cátedra No. 3 Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales* Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP 2012, (3)
- Ander, G. (2017). Las brechas entre el discurso y la práctica de la participación. *De prácticas y discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales*, 6 (8), 157-165
- Arnanz, L. (2018). Metodologías de la democracia participativa en el ámbito de las P.P. locales. En CIMAS (Ed.) *Metodologías Participativas y Democracias Transformadoras* (P.P. 39-58). Madrid: Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible. Recuperado de <https://n9.cl/esfsh>
- Arnstein, Sherry R. (1971) "A Ladder of Citizen Participation", *Journal of the Royal Town Planning Institute*, 35 (4), 216-224
- Arriazu, R. (2015). La importancia de la evaluación en las P.P. Españolas: una aproximación histórica basada en el método biográfico. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, (3), 209-220. DOI:10.24965/real.v0i3.10248

- Bernal, A. y Rivas, L.A. (2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *Lebret. Bucaramanga (Colombia)*, (4), 251-273. DOI: <https://doi.org/10.15332/rl.v4i4.337>
- Bustelo, M. (1999). Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 4, 9-29
- Bustelo, M. (2001). *La evaluación de las P.P. de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España 1995-1999* (Tesis doctoral). Servicio de Publicaciones (2004), Universidad Complutense de Madrid
- Bustelo, M. (2017). Evaluación con perspectiva de género: una evaluación de mayor calidad, alcance y rigor. *Tiempo de paz*, (124), 51-57. Recuperado de <https://n9.cl/6vaaz>
- Bustos, R., García, J. y Chueca, D. (2018). *Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo*. Pamplona: Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales. Gobierno de Navarra. Recuperado de <https://n9.cl/b41vt>
- Canto, M. (2008). Gobernanza y participación ciudadana en las P.P. frente al reto del desarrollo. *Revista Política y Cultura* (30), 9-37
- Canto, R. (2017). De la racionalidad exhaustiva a la democracia participativa. *Revista Política y Cultura* (47), 41-63
- Cerezo, J.J., Herrera, M.M., Iriarte, T. (2017) *Guía de evaluación ex ante de P.P.* Sevilla, España: Instituto Andaluz de Administración Pública
- Cerezo, J.J., Zúñiga, R.M. y Herrera, M.M (2019). *Guía para realizar un Diagnóstico para una P.P.* Sevilla, España: Instituto Andaluz de Administración Pública
- Comisión Europea (2017). *Caja de herramientas para la mejora de la legislación*. Bruselas, Bélgica: Comisión Europea. Recuperado de <https://n9.cl/t8c7w>.
- Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado*, 311 (29 de diciembre de 1978), 29313 a 29424. Recuperado de [https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)
- Davidson, S. (1998). Spinning the wheel of empowerment. *Planning*, 1262(3), 14-15
- Díaz, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las P.P. *Gestión y P.P.*, 26 (2), 341-379
- Driskell, D. (2002). *Creating Better Cities with Children and Youth: A Manual for Participation* Growing up in an Urbanising World. Londres, Reino Unido: Earthscan Publications/Unesco Publishing

- Encina, J., Ávila, M.A. Castro, J.A. et al. (2015). *Participando con y desde la gente*. Ed. Ilusionista Sozialen Mintegia. Donostia/Sevilla. <https://ilusionismosocial.org/mod/forum/view.php?id=771>
- Espinosa, J., & Bustelo, M. (2019). ¿Cómo evaluamos el éxito de las políticas de igualdad de género? Criterios y herramientas metodológicas. *Revista Española de Ciencia Política*, 151–172. <https://doi.org/10.21308/recp.49.07>
- Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP) (2010). *Guía práctica para la implementación de la participación ciudadana en los gobiernos locales de Andalucía: estrategia para la acción*. Sevilla: FAMP. Recuperado de <https://n9.cl/1y8s4>
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y Novagob.Lab (2018). *Gobernanza Participativa Local: Construyendo un nuevo marco de relación con la ciudadanía*. Recuperado de <https://n9.cl/ri1zp>
- Feria, A y Herrera, M.M.(2017). *Manual de elaboración de planes estratégicos de P.P. en la Junta de Andalucía*. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Administración Pública
- Font, J., Smith, G, Galais, C. y Alarcón, P. (2018). Cherry picking participation: explaining the fate of proposals from participatory processes. *European Journal of Political Research*, (57), 615-636. doi:<https://doi.org/10.1111/1475-6765.12248>
- Fundación Creasvi. Madrid. Web: <https://fundacioncreasvi.org/>
- Gadea, E. (2005). *Las políticas de participación ciudadana: nuevas formas de relación entre la administración pública y la ciudadanía. El caso de la ciudad de Valencia y su área metropolitana*. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia. Servicio de Publicaciones (Ed.) 2007. Recuperado de <http://roderic.uv.es/handle/10550/15460>
- Gallego, I. (1999). El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): Bateria de herramientas metodológicas. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 4, 103-135. Recuperado de <https://n9.cl/m58h>
- Gardner, J., Rachlin, R., Sweeny, H. and Richards, A. (1989). Handbook of Strategic Planning. *R&D Management*, 19: 201. doi: 10.1111/j.1467-9310.1989.tb00639.x
- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San José, Costa Rica. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA (Ed.). Recuperado de <http://repositorio.iica.int/handle/11324/4129>
- Gómez, R. (2020). *Claves de género para P.P.* En Empieza el día con el IAAP. 13 de mayo de 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=Eosg6LJXhag>

- Gómez, R. y Menéndez, S. (2019). *La evaluación con enfoque de género*. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Administración Pública. Recuperado de <https://cutt.ly/5SfcDWz>
- Grin, E. (2019). Gestión pública y democracia participativa en los gobiernos locales: posibilidades, límites y desafíos. En CLAD (Ed.) *Gobernanza de las ciudades: los ODS como guía para la acción* (P.P.55-92). Caracas, Venezuela: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Recuperado de <https://n9.cl/x73yn>
- Hart, R. (1993). *La participación de los niños: de la participación simbólica a la participación auténtica*. Innocenti Essay, 1. International Child Development Centre, Florencia, Italia. Recuperado de <https://n9.cl/rzcn>
- Hintze, J. (2005). *Evaluación de Resultados, Efectos e Impactos de Valor Público*. Santiago, Chile: X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Recuperado de: <https://n9.cl/0wntg>
- Instituto Andaluz de Administración Pública (2019). 20 claves para que tu plan tenga impacto positivo en la igualdad de género. Infografía, en *Revista de valor público nº 16, diciembre 2019*. Recuperado de <https://n9.cl/l6gmn>
- Instituto de Estudios Sociales Avanzados de Andalucía, IESA (2006). *Modelos de participación ciudadana en la provincia de Córdoba*. Informes y Monografías. IESA-CSIC E-0809. Recuperado de <https://n9.cl/sd3g>
- INVOLVE (2018). *Recursos on line de participación ciudadana*. Londres, Reino Unido: The Involve Foundation. Recuperado de <https://n9.cl/58fa>
- Izquierdo, B. (2008). De la evaluación clásica a la evaluación pluralista. Criterios para clasificar los distintos tipos de evaluación. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, (16), 115-134. Recuperado de: <https://n9.cl/suk6>
- Jans, M. y De Backer, K. (2002). *Youth (-work) and social participation. Elements for a practical theory*. Bruselas, Bélgica: Flemish Youth Council
- Junta de Andalucía (2018). *Estrategia Andaluza de Desarrollo Sostenible 2030*. Sevilla: Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible (2019). Recuperado de <https://n9.cl/ea3>
- Karsten, A. (2012). *A potpourri of participation models-Updated*. Recuperado de <https://www.nonformality.org/2012/11/participation-models/>
- Laboratorio 717 (2020). Laboratorio de Participación e Innovación Democrática de Andalucía. Granada: Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación-Universidad de Granada. Web: <https://laboratorio717.org/>
- Lardner, C. (2001) Exploring good practice in youth participation: a critical review. Edimburgo, Reino Unido: Clarity

- Ley 1/2014 de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, 124 (30 de junio de 2014), 10-33.
- Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, 247 (18 de diciembre de 2007), 7-17
- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. *Boletín Oficial del Estado*, 236 (2 de octubre de 2015), 89343-89410
- Ley 7/2017 de 27 de diciembre, de Participación ciudadana en Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, 4 (5 de enero de 2018), 6-31.
- Ley orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía. *Boletín Oficial del Estado*, 68 (20 de marzo de 2007), 11871-11909.
- Martin, P. (2004). "La mano y la herramienta". Cómo trabajar con grupos en procesos de participación. En Carballo, Ch. Encina, J. Rosa, M. y Soria, M. (Coord.) *Cuando nos parece que la gente no participa. Materiales de apoyo para la participación*. Sevilla: Atrapasueños-ACSUR-Ayuntamiento de Coria del Río
- Martínez, A., Herrera, M.M., Iriarte, T. y Cerezo, J.J. (2017). *Guía para el análisis de la evaluabilidad previa de los planes de carácter estratégico*. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Administración Pública
- Moro, G. (2008). La evaluación de los ciudadanos de la participación pública. En *Evaluación de la participación pública en la elaboración de P.P.*, (P.P. 121-138). Madrid: OECD INAP, Madrid, <https://doi.org/10.1787/9789264062610-es>
- Muñoz, A., Pérez Zabaleta, A., Muñoz, A. y Sánchez, C. (2013). La evaluación de P.P.: una creciente necesidad en la Unión Europea. *Revista de Evaluación de Programas y P.P.*, 1 (1), 1-30. doi:<https://doi.org/10.5944/reppp.1.2013.10776>
- Núñez, H., Crespo, E. Úcar, X y Llena, A. (2014). Enfoques de evaluación orientados a la participación en los procesos de acción comunitaria. *SIPS-Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 2014 (24), 79-103. Recuperado de: <https://n9.cl/erapy>
- OCDE (2001). *Citizens as partners: information, consultation and public participation in policy-making*. París, Francia: Organisation for Economic Cooperation and Development. Recuperado de <https://n9.cl/w57v>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de <https://n9.cl/e4gbm>.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1989). *Convención sobre los Derechos del Niño*. Recuperado de <https://n9.cl/pnq7>

- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>
- Ortiz de Zárate, A. O. (2012). Modelo LUDO: el gobierno abierto desde la perspectiva del ciclo de las P.P. *GIGAP.P. Estudios Working Papers*, 2(15), 1-25
- Pereda, C., de Prada, M. Á., & Actis, W. (2003). Investigación-acción participativa: propuesta para un ejercicio activo de la ciudadanía. *Conferencia "Encuentro de La Consejería de Juventud" junio 2003*. Recuperado de <https://n9.cl/o8p9v>
- Piedra, S. E. (2018). Factores que aportan las actividades lúdicas en los contextos educativos. *Cognosis Revista de Filosofía, Letras y Ciencias de La Educación*, 3, 93-108
- Pindado, F. (2008). *La participación ciudadana es la vida de las ciudades*. Barcelona: Ediciones del Serbal
- Plataforma de iniciativa ciudadana "Derecho a no obedecer" (2020). *Herramientas de participación ciudadana*. Colombia. Recuperado de <https://n9.cl/gwhw>
- Retolaza, I. (2010). *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala Hivos, PNUD: . *Sergráfica, S.A. Litografía*, 62. Recuperado de https://xarxanet.org/sites/default/files/pnud-hivos-guia_teoría_de_cambio.pdf
- Rodríguez, P.D. et al. *Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe*. Buenos Aires, Argentina: Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC). Recuperado de: <https://n9.cl/mm4f>
- Rodríguez-Villasante, T. (2002). *Sujetos en movimiento. Redes y procesos creativos en la complejidad social*. Montevideo, Uruguay: CIMAS-Nordan
- Ruano de la Fuente, J.M. (2010). Contra la participación: discurso y realidad de las experiencias de participación ciudadana. *Política y sociedad*, 47(3),93-108
- Ruiz, A. (2015). La participación ciudadana como criterio de valor en evaluaciones de carácter integral. Una aproximación desde la experiencia de AEVAL. *Gestión y Análisis de P.P., nueva época*, (14), 122-136. doi: <http://dx.doi.org/10.24965/gaP.P.v0i14.10293>
- Scappini, A. (2020). *DataFluency.Academy*. Web: <https://datafluency.academy/>
- Servicio Andaluz de Salud (2014). *Plan de Actuación en el área de Participación Ciudadana*. Sevilla: Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales (2015). Recuperado de <https://n9.cl/ms9nj>
- Solá, A. (2004). Claves para la gestión participativa de las organizaciones de voluntariado. "II Jornadas de Voluntariado. Construyendo participación". Bilbao

- Tamargo, M.C. y Espinosa, J. (2015). ¿Cómo integrar un enfoque transformador de género en la evaluación de P.P.? Debates y propuestas. *En, Decisiones en contextos de cambios: Interpelaciones e inspiraciones de la Conferencia de Beijing. SINERGIAS, Cuadernos Del Área Género, Sociedad y Políticas. FLACSO Argentina, Serie de Trabajos Monográficos*, 5(Julio 2015), 77-96
- Tójar-Hurtado, J.C. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid: Ed. La Muralla
- Torralba, M. C., Moya, A. M. G.-, Corts, I. M., Martínez, R. M., González, C. N., Granado, M. P., & Ortega, M. S. (2007). *Diagnóstico y autodiagnóstico de barreras de género: posicionamiento de la mujer ante el empleo*. Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental (Vol. 1)
- UNICEF (2001). *The participation rights of adolescents: a strategic approach*. Nueva York, USA. UNICEF Working Paper Series. Recuperado de <https://cutt.ly/TsfEwWt>
- Uriarte, K., Bikandi, J., Atxutegui, G. y Bernaola, G. (2016). *El Libro Blanco de Participación Ciudadana para Euskadi. Un punto de partida para construir una Euskadi más participativa en los asuntos públicos*. En J.I. Criado (Ed). Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de: <https://n9.cl/enl2>
- Vega, I.A. (2011). Elementos teóricos, conceptuales y metodológicos en la evaluación participativa. El caso del programa de desarrollo sostenible de la provincia de Chiriquí, Panamá, 2009. (Trabajo fin de máster). Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado de <https://n9.cl/osgxb>
- White, S. (1996) Depoliticising Development: The Uses and Abuses of Participation, *Development in Practice*, 6(1), 6-15. <https://doi.org/10.1080/0961452961000157564>
- Wilde, V. (2001). *Manual para el nivel de campo. Programa de Análisis Socioeconómico y de Género*. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Ed.) <http://www.fao.org/docrep/012/ak214s/ak214s00.pdf>
- Wong, N. T., Zimmerman, M. A. y Parker, E. A. (2010). A typology of youth participation and empowerment for child and adolescent health promotion. *American journal of community psychology*, 46(1), 100-114
- Yolima, A. y Rivas, L.A (2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *En Lebre, Nº. 4, 2012*, págs. 251-273. DOI: <https://doi.org/10.15332/rl.v4i4.337>

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA DE CONSULTA

De carácter GENERAL

- Algranati, S., Bruno, D. y Lotti, A. (2012). Mapear actores, relaciones y territorios. *Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP* (3), 2-22. Recuperado de <https://n9.cl/9401>.
- Alianza por la solidaridad (2020). Proyecto “Participamos Transformamos”. Web: <https://participamostransformamos.org/presentacion/>.
- Arnanz, L. (2018). Metodologías de la democracia participativa para la coproducción de P.P. locales. Hacia un sistema de gestión participativo (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://n9.cl/fxtn>.
- Better evaluation (2020). Web colaborativa para mejorar los procesos de evaluación. Web: <https://www.betterevaluation.org/en>.
- Centro para la Salud y el Desarrollo Comunitario (1994-2020). *Caja de Herramientas Comunitarias*. Kansas, USA: Universidad de Kansas. Web: <https://ctb.ku.edu/es/conjuntos-de-herramientas>.
- Diputación Foral de Guipúzkoa (2016). *Guía para el diseño y puesta en marcha de procesos participativos*. San Sebastián: Diputación Foral-Gran Guipuzkoa. Recuperado de <https://n9.cl/zji4>.
- EVALDES (2018). Evaluación y Desarrollo. Madrid: Universidad Politécnica. Web: <http://evaluacionydesarrollo.com/>.
- EVALPARTICIPATIVA (2020) Comunidad de práctica y aprendizaje en evaluación participativa para América Latina y el Caribe. Web: <https://evalparticipativa.net/>.
- EVALPARTNERS (2020). Compilación de herramientas y ejemplos de trabajos de la Voluntary Organization of Professional Evaluators (VOPE). Web: <https://www.evalpartners.org/toolkit>.

- EVALUATIONCOST (2018). Aplicación de cálculo para estimar el coste de un proceso de evaluación. Madrid: Red Ibérica de Profesionales de la Evaluación. Web: <http://www.evaluationcost.org/index.php/es/>.
- Gobierno Vasco (2016). *Modelo para la evaluación de procesos participativos en las administraciones públicas*. Vitoria: CIDEA, Innovación y Desarrollo y Gobierno Vasco. Recuperado de <https://n9.cl/a2ybt>.
- González, A, Alonso, I. y Dávila, M. (2003). *Guía para identificar la pertinencia de género*. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer. Recuperado de <https://n9.cl/3vjh>.
- González, A y Alonso, I. (2013). *Manual práctico para la identificación de las desigualdades de género*. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer. Recuperado de <https://n9.cl/8ayom>.
- Güemes, C., Resina, J. y Cruz-Rubio, C. (eds.) (2018). Participación ciudadana: experiencias inspiradoras en España. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. Recuperado de <https://n9.cl/fqesd>.
- Hernández-Jiménez, V., Encinas, M.A. et al.. (2016). ¿Qué territorio queremos? Estrategias participativas para un futuro común. Madrid: Observatorio para una Cultura del Territorio. Recuperado de <https://n9.cl/y0mdh>
- International Association for Public Participation [IAP2] Recursos, Formación y Journal of Deliberative Democracy. Denver, Colorado, USA. Web: <https://n9.cl/u87y3>. IAP2's Public Participation Toolbox. Recuperado de <https://n9.cl/nl9as>.
- IAAP (2020). Guías y Documentación sobre Evaluación de Políticas Públicas. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública [IAAP]. Web: <https://n9.cl/y0mdh>
- Jefferson Center (2020). Web de participación cívica. Saint Paul, Minnesota, USA: Jefferson Center. Web: <https://jefferson-center.org/>.
- OCDE (2008). Evaluación de la participación pública en la elaboración de P.P. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública / Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. doi: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264062610-es>
- OIDP (2006). Guía práctica de Evaluación de procesos participativos. Barcelona: Observatorio Internacional de la Democracia Participativa. Recuperado de <https://n9.cl/rlr40>.
- Paño, P., Rébola R. y Suárez, M. (comp.) (2019). Procesos y Metodologías Participativas. Reflexiones y experiencias para la transformación social. Uruguay: CLACSO-UDELAR. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/j.ctvtwx3sz>.
- PARTICIPEDIA. Repositorio colaborativo de experiencias, casos y metodologías de participación y democracia. Web: <https://participedia.net/>

- PETAS (2020). Guías y manuales para la evaluación participativa. Programa de estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad [PETAS]. Universidad Nacional de San Juan, Argentina. Web: <https://n9.cl/zc117>.
- Red CIMAS (2020). Red de profesionales comprometidos con la transformación social y las democracias participativas. Madrid: Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible [CIMAS]. Web: <https://www.redcimas.org>
- Tapella, E. y Rodríguez P. (2018). Dejar huella: historias de evaluaciones que marcaron la diferencia. Universidad Nacional de San Juan, Argentina. Recuperado de <https://n9.cl/x3rya>.

Especializada en PARTICIPACIÓN DE LA INFANCIA Y JUVENTUD

- Asociación Los Glayus (2014). *Entendiendo la participación infantil. Ideas, estrategias y dinámicas para trabajar la participación infantil paso a paso*. Madrid: UNICEF, Programa Ciudades Amigas de la Infancia. Recuperado de <https://n9.cl/yanrh>
- Borile, M.E. (2011). Empoderamiento y participación juvenil. *12º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2011*. Recuperado de <https://n9.cl/i7jbo>
- CIUDADES AMIGAS DE LA INFANCIA. <https://ciudadesamigas.org/>
- PLATAFORMA DE INFANCIA. ESPAÑA. <https://www.plataformadeinfancia.org/>
- Rubio, A. (2016). *Once propuestas para una participación juvenil real*. Madrid: Federación de Ayuda contra la Drogadicción. Recuperado de <https://n9.cl/vfdv>.
- UNICEF (2010). *Guía para el Desarrollo de planes de infancia y adolescencia en los gobiernos locales*. Madrid: UNICEF España, Programa Ciudades Amigas de la Infancia. Recuperado de <https://n9.cl/cj81d>.
- UNICEF (2018). ¡Los niños y niñas toman la palabra! UNICEF España, Programa Ciudades Amigas de la Infancia. Recuperado de <https://n9.cl/dw6l>.
- UNICEF (2020). *Cómo fomentar la participación en el confinamiento y postconfinamiento*. Madrid: UNICEF España. Recuperado de <https://n9.cl/ea8>.

Especializada en PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES.

- Hipólito, N., Martínez, I. y Fernández, S.J. (2019). *Participación social de las mujeres*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Espinosa, J. (2018). *Guía de género para P.P. más transformadoras*. Barcelona: Oxfam Intermon. Recuperado de <https://n9.cl/9ep3r>
- Fernández de Castro, P. (2017). Empoderamiento político de las mujeres: una estrategia integral para P.P. *Universitas* (26), 147-173. doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6080449>
- Gobierno de Navarra (2018). *Estrategia para la participación social y política de las mujeres en las P.P. de la Comunidad Foral de Navarra 2018-2020*. Pamplona: Instituto Navarro para la Igualdad. Recuperado de <https://n9.cl/tum4>.
- Martínez, J. (2015). ¿Le importa el sexo a la democracia participativa? *Revista de Estudios Políticos* (169), 151-174. doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5683187>
- NDI (2010). *Democracia y el Desafío del Cambio: una guía para aumentar la participación política de las mujeres*. Washington, USA: Instituto Nacional Demócrata (NDI). Recuperado de <https://n9.cl/11dut>.
- PNUD (2018). *Mujeres y política: claves para su participación y representación*. Bogotá, Colombia: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Recuperado de <https://www.refworld.org/es/pdfid/5c3f6d524.pdf>.

Especializada en PARTICIPACIÓN DE PERSONAS MAYORES Y DE PERSONAS CON DIVERSIDAD FUNCIONAL.

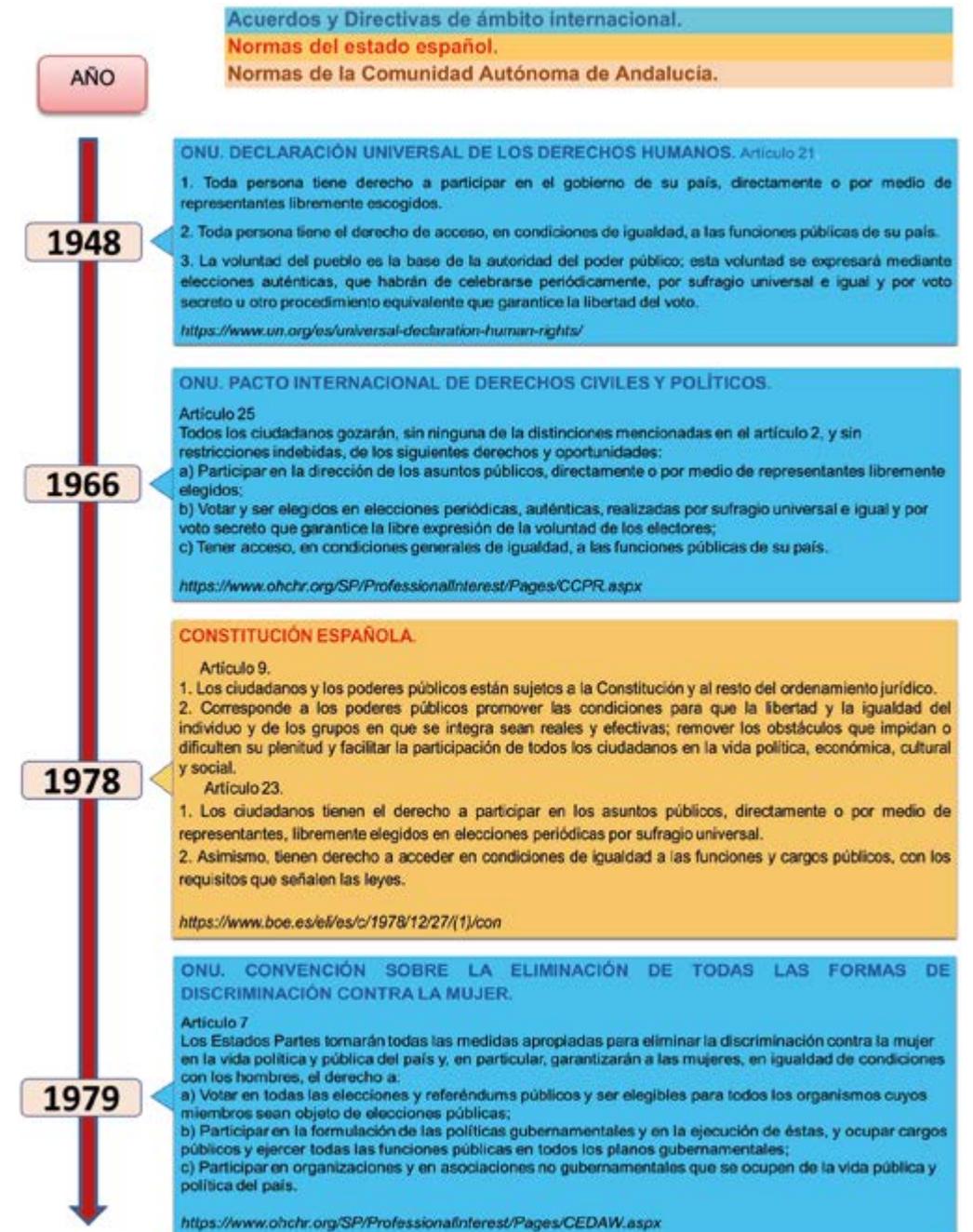
- Bohórquez, A., Lima, A. et al. (2012). *10 propuestas para la participación y liderazgo de las personas mayores en la sociedad*. Madrid: Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA). Recuperado de <https://n9.cl/k446g>.
- Casal, J.C. (2010). Derechos y participación de las personas con diversidad mental. *Cuadernos de Trabajo Social*, 23, 301-321. Recuperado de <https://n9.cl/a9d6y>.
- Geva, E. (2011). De la discapacidad a la participación social: un compromiso como ciudadanos. *XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación*. Universidad de Barcelona. Recuperado de <https://n9.cl/vfwn>.
- IMSERSO (2008). *La participación social de las personas mayores*. Madrid: Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). Recuperado de <https://n9.cl/scgpr>.

- Pérez, M. (2002). La participación de las personas mayores. Apuntes para una agenda de intervenciones gerontológicas. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Universidad de Zaragoza (45) 21-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/274/27404503.pdf>.
- Plena Inclusión Andalucía. Web: <http://plenainclusionandalucia.org/>
- Sánchez, I. Sánchez, F. et al. (2013). *Guía de participación de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo*. Madrid: Confederación Española de Organizaciones en favor de las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo (FEAPS). Recuperado de <https://n9.cl/8vn0i>.
- Villatoro, K y Uceda F. (2014). Empoderamiento en las personas con diversidad funcional: clave para la inclusión y equidad social. Estudio exploratorio en activistas del Foro de Vida Independiente y equidad social de la Comunidad Valenciana. *Acciones e Investigaciones Sociales* (34), 77-104. <https://n9.cl/r1745>
- Wiersma, E.C., O'Connor, D.L. et al. (2016). Creating space for citizenship: The impact of group structure on validating the voices of people with dementia. *Dementia*, 15 (3), 414-433. doi: 10.1177/1471301216642339.

Especializada en PARTICIPACIÓN DE PERSONAS MIGRANTES Y DE PERSONAS EN EXCLUSIÓN SOCIAL

- Alianza por la solidaridad (2017). *Inmigración y participación social*. Sevilla: Proyecto "Participamos Transformamos". Recuperado de <https://n9.cl/02hl1>.
- Asociación andaluza de barrios ignorados. <http://www.barriosignorados.org/>
- Asociación madrileña de entidades y empresas de inserción (2009). *De la exclusión a la ciudadanía. Análisis de los factores, barreras y oportunidades*. Madrid: AMEI-Observatorio de la Exclusión Social y los procesos de inclusión en la Comunidad de Madrid. Recuperado de <https://n9.cl/h8tih>.
- De Lucas, J., Añón, M.J. et al. (2008). *Los derechos de participación como elemento de integración de los inmigrantes*. Bilbao: Fundación BBVA. Recuperado de <https://n9.cl/qpy2>.
- European Anti Poverty Network [EAPN] (2012). *Participación para la inclusión y la transformación social*. Recuperado de la web de EAPN España: <https://www.eapn.es/>
- EAPN Euskadi-Parte Hartuz (2011) *La participación de las personas como herramienta para la inclusión social. Experiencias piloto en entidades sociales para el fomento de la participación*. Recuperado de <https://n9.cl/x82x>.

ANEXO 1. MARCO NORMATIVO QUE AMPARA LA PARTICIPACIÓN EN LAS P.P.



1984

LEY ORGÁNICA 3/1984 DE 26 DE MARZO, REGULADORA DE LA INICIATIVA LEGISLATIVA POPULAR.

Los ciudadanos españoles mayores de edad que se encuentren inscritos en el Censo Electoral pueden ejercer la iniciativa legislativa prevista en el artículo 87.3 de la Constitución, de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley Orgánica.

La iniciativa popular se ejerce mediante la presentación de proposiciones de Ley suscritas por las firmas de, al menos, 500.000 electores autenticadas en la forma que determina la presente Ley.

El procedimiento se iniciará mediante la presentación ante la Mesa del Congreso de los Diputados, a través de la Secretaría General del mismo, de la documentación exigida en el artículo anterior. Si la iniciativa se presentara fuera de los períodos de sesión parlamentaria, los plazos comenzarán a computarse en el período siguiente a la presentación de dicha documentación

<https://www.boe.es/eli/es/ol/1984/03/26/3/con>

1985

LEY 7/1985 DE 2 DE ABRIL, REGULADORA DE LAS BASES DE RÉGIMEN LOCAL

Artículo 69.

1. Las Corporaciones locales facilitarán la más amplia información sobre su actividad y la participación de todos los ciudadanos en la vida local.

Artículo 70 bis.

Los ayuntamientos deberán establecer y regular en normas de carácter orgánico procedimientos y órganos adecuados para la efectiva participación de los vecinos en los asuntos de la vida pública local, tanto en el ámbito del municipio en su conjunto como en el de los distritos, en el supuesto de que existan en el municipio dichas divisiones territoriales.

Asimismo, las Entidades Locales y, especialmente, los municipios, deberán impulsar la utilización interactiva de las tecnologías de la información y la comunicación para facilitar la participación y la comunicación con los vecinos, para la presentación de documentos y para la realización de trámites administrativos, de encuestas y, en su caso, de consultas ciudadanas.

<https://www.boe.es/eli/es/l/1985/04/02/7/con>

1989

ONU. CONVENCION SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO.

Artículo 12. Los Estados garantizarán al niño que esté en condiciones de formarse un juicio propio el derecho de expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afectan al niño, teniéndose debidamente en cuenta las opiniones del niño, en función de la edad y madurez del niño.

Artículo 23. Los Estados reconocen que el niño mental o físicamente impedido deberá disfrutar de una vida plena y decente en condiciones que aseguren su dignidad, le permitan llegar a bastarse a sí mismo y faciliten la participación activa del niño en la comunidad.

<https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CRC.aspx>

1992

ONU. DECLARACIÓN SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS PERTENECIENTES A MINORÍAS NACIONALES O ÉTNICAS, RELIGIOSAS Y LINGÜÍSTICAS.

Artículo 2

Las personas pertenecientes a minorías tendrán el derecho de participar efectivamente en la vida cultural, religiosa, social, económica y pública.

Artículo 4

Los Estados adoptarán las medidas necesarias para garantizar que las personas pertenecientes a minorías puedan ejercer plena y eficazmente todos sus derechos humanos y libertades fundamentales sin discriminación alguna y en plena igualdad ante la ley.

<https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/Minorities.aspx>

1998

LEY 1/1998 DE 20 DE ABRIL, DE LOS DERECHOS Y LA ATENCIÓN AL MENOR.

Artículo 3. Principios.

En el ejercicio de las competencias en materia de promoción y protección de los derechos de los menores, las actuaciones públicas o privadas se ajustarán a los siguientes principios rectores:

...
2. El reconocimiento de la capacidad del menor para participar activamente en la construcción de una sociedad más justa, solidaria y democrática, así como para conocer la realidad que vive, descubrir los problemas que más le afectan y aportar soluciones a los mismos
...
4. Las Administraciones Públicas andaluzas adoptarán las medidas necesarias para facilitar a los menores el adecuado conocimiento y ejercicio de sus derechos, teniendo en cuenta su desarrollo y las limitaciones a su capacidad de obrar establecidas por las leyes.
...

Artículo 12. Cultura, ocio, asociacionismo y participación social de la infancia.

4. Las Administraciones Públicas andaluzas promoverán, a través de las organizaciones no gubernamentales de infancia y juventud, el apoyo de espacios y canales de protagonismo y de participación social de la infancia, primando la participación social de la infancia en el ámbito familiar y escolar. Para ello, emprenderán acciones de concienciación y promoción en colaboración con las organizaciones no gubernamentales y las instituciones públicas y privadas.

<https://www.juntadeandalucia.es/boja/1998/53/3>

2000

UE. CARTA DE LOS DERECHOS FUNDAMENTALES DE LA UNIÓN EUROPEA.

CAPÍTULO 5. CIUDADANÍA.

- Derecho a ser elegible y elegido en elecciones al Parlamento Europeo y Elecciones Municipales.
- Derecho de las personas a ser oídas por las instituciones europeas, acceder a expedientes y procedimientos en que estén interesados.
- Derecho de petición ante el Parlamento Europeo.

https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_es.pdf

2001

LEY 2/2001 DE 3 DE MAYO, DE REGULACIÓN DE LAS CONSULTAS POPULARES LOCALES EN ANDALUCÍA.

Artículo 2. Asuntos objeto de la consulta popular local.

1. La consulta popular local es el instrumento de conocimiento de la opinión de los vecinos sobre asuntos de la competencia propia municipal y de carácter local que sean de especial relevancia para sus intereses, sin que su resultado vincule a la Entidad Local convocante.

2. En ningún caso podrán someterse a consulta popular local asuntos cuando alguna de las opciones a escoger resulte contraria al ordenamiento jurídico. Asimismo, la consulta popular local no podrá menoscabar las facultades de decisión que corresponden a los órganos representativos del municipio.

3. Quedan excluidas de la consulta popular local las materias propias de la Hacienda Local.

Artículo 3. Sufragio universal.

La consulta popular local se decidirá por sufragio universal, libre, igual, directo y secreto, a ejercer por los electores que componen el cuerpo electoral al que se refiere el artículo 15 de esta Ley.

Artículo 6. Iniciativa.

La iniciación del procedimiento puede efectuarse por la propia Corporación municipal, mediante acuerdo adoptado por mayoría simple a propuesta de un grupo municipal, o por la solicitud de un grupo de vecinos, suscrita por un número mínimo de firmas (según tamaño de población).

<https://www.juntadeandalucia.es/boja/2001/59/2>

2001

UE. LIBRO BLANCO SOBRE LA GOBERNANZA EUROPEA.

II. LOS PRINCIPIOS DE LA BUENA GOBERNANZA.

- **Participación.** La calidad, la pertinencia y la eficacia de las políticas de la Unión implican una amplia participación de los ciudadanos en todas y cada una de las distintas fases del proceso, desde la concepción hasta la aplicación de las políticas. Una participación reforzada debería generar una mayor confianza en los resultados finales y en las Instituciones de las que emanan las políticas. La participación depende esencialmente de la adopción de un enfoque integrador de este tipo por parte de las Administraciones centrales en la concepción y aplicación de las políticas de la UE.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52001DC0428&from=ES>

2003

LEY 57/2003 DE 16 DE DICIEMBRE, DE MEDIDAS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL GOBIERNO LOCAL.

Artículo 18.
Son derechos y deberes de los vecinos:
a) Ser elector y elegible de acuerdo con lo dispuesto en la legislación electoral.
b) Participar en la gestión municipal de acuerdo con lo dispuesto en las leyes y, en su caso, cuando la colaboración con carácter voluntario de los vecinos sea interesada por los órganos de gobierno y administración municipal.

<https://www.boe.es/eli/es/l/2003/12/16/57/con>

2004

UE. RECOMENDACIÓN DEL COMITÉ DE MINISTROS A LOS ESTADOS MIEMBROS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LOS JÓVENES EN LA VIDA LOCAL Y REGIONAL.

- o Promover un entorno propicio para la participación activa de los jóvenes en la vida local y regional, animando a los entes locales y regionales a:
 1. Fomentar la participación de los jóvenes en la vida asociativa, en particular en las organizaciones juveniles, y desarrollar la cooperación, cuando proceda en forma de asociaciones, entre las organizaciones juveniles y los entes locales y regionales.
 2. Establecer, a nivel local y regional, por ejemplo, órganos consultivos de juventud como consejos municipales de juventud, parlamentos o foros de jóvenes, que permitan a todos los jóvenes, pertenezcan o no a organizaciones o asociaciones, expresar sus opiniones y presentar propuestas sobre la formulación e implementación de políticas que les afecten.
 3. Promover todas las formas de participación activa de niños y jóvenes en los establecimientos educativos.
 4. Promover la formación de trabajadores jóvenes, docentes y otros actores relevantes, incluidos los funcionarios públicos a nivel local y regional, en la participación de los jóvenes.
 5. Brindar información y asesoramiento a los jóvenes en materia de participación.

https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016905dbd33

LEY 27/2006 DE 18 DE JULIO, POR LA QUE SE REGULAN LOS DERECHOS DE ACCESO A LA INFORMACIÓN, DE PARTICIPACIÓN PÚBLICA Y DE ACCESO A LA JUSTICIA EN MATERIA DE MEDIO AMBIENTE.

Artículo 16. Participación del público en la elaboración de determinados planes, programas y disposiciones de carácter general relacionados con el medio ambiente.
1. Para promover una participación real y efectiva del público en la elaboración, modificación y revisión de los planes, programas y disposiciones de carácter general relacionados con el medio ambiente, las Administraciones Públicas, al establecer o tramitar los procedimientos que resulten de aplicación, volarán porque:
a) Se informe al público, mediante avisos públicos u otros medios apropiados, como los electrónicos, cuando se disponga de ellos, sobre cualesquiera propuestas de planes, programas o disposiciones de carácter general, o, en su caso, de su modificación o de su revisión, y porque la información pertinente sobre dichas propuestas sea inteligible y se ponga a disposición del público, incluida la relativa al derecho a la participación en los procesos decisivos y a la Administración pública competente a la que se pueden presentar comentarios o formular alegaciones.
b) El público tenga derecho a expresar observaciones y opiniones cuando estén abiertas todas las posibilidades, antes de que se adopten decisiones sobre el plan, programa o disposición de carácter general.
c) Al adoptar esas decisiones sean debidamente tenidos en cuenta los resultados de la participación pública.
d) Una vez examinadas las observaciones y opiniones expresadas por el público, se informará al público de las decisiones adoptadas y de los motivos y consideraciones en los que se basen dichas decisiones, incluyendo la información relativa al proceso de participación pública.

<https://www.boe.es/eli/es/l/2006/07/18/27/con>

2006

ONU. CONVENCION SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

Artículo 29
Participación en la vida política y pública
Los Estados Partes garantizarán a las personas con discapacidad los derechos políticos y la posibilidad de gozar de ellos en igualdad de condiciones con las demás y se comprometerán a:
a) Asegurar que las personas con discapacidad puedan participar plena y efectivamente en la vida política y pública en igualdad de condiciones con las demás, directamente o a través de representantes libremente elegidos, incluidos el derecho y la posibilidad de las personas con discapacidad a votar y ser elegidas...
b) Promover activamente un entorno en el que las personas con discapacidad puedan participar plena y efectivamente en la dirección de los asuntos públicos, sin discriminación y en igualdad de condiciones con las demás, y fomentar su participación en los asuntos públicos...

<https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/ConventionRightsPersonsWithDisabilities.aspx>

2007

LEY ORGÁNICA 2/2007 DE 19 DE MARZO, DE REFORMA DEL ESTATUTO DE AUTONOMÍA PARA ANDALUCÍA.

Artículo 10. Objetivos básicos de la Comunidad Autónoma.
...la Comunidad Autónoma, en defensa del interés general, ejercerá sus poderes con los siguientes objetivos básicos:
... 19.ª La participación ciudadana en la elaboración, prestación y evaluación de las políticas públicas, así como la participación individual y asociada en los ámbitos cívico, social, cultural, económico y político, en aras de una democracia social avanzada y participativa.

Artículo 31. Buena administración.
Se garantiza el derecho a una buena administración, en los términos que establezca la ley, que comprende el derecho de todos ante las Administraciones Públicas, cuya actuación será proporcionada a sus fines, a participar plenamente en las decisiones que les afecten, obteniendo de ellas una información veraz, y a que sus asuntos se traten de manera objetiva e imparcial y sean resueltos en un plazo razonable, así como a acceder a los archivos y registros de las instituciones, corporaciones, órganos y organismos públicos de Andalucía, cualquiera que sea su soporte, con las excepciones que la ley establezca.

Artículo 78. Consultas populares.
Corresponde a la Junta de Andalucía la competencia exclusiva para el establecimiento del régimen jurídico, las modalidades, el procedimiento, la realización y la convocatoria por ella misma o por los entes locales en el ámbito de sus competencias de encuestas, audiencias públicas, foros de participación y cualquier otro instrumento de consulta popular, con la excepción del referéndum.

Artículo 113. Participación ciudadana en el procedimiento legislativo.
Los ciudadanos, a través de las organizaciones y asociaciones en que se integran, así como las instituciones, participarán en el procedimiento legislativo en los términos que establezca el Reglamento del Parlamento.

Artículo 134. Participación ciudadana.
La ley regulará:
a) La participación de los ciudadanos, directamente o a través de las asociaciones y organizaciones en las que se integren, en los procedimientos administrativos o de elaboración de disposiciones que les puedan afectar.
b) El acceso de los ciudadanos a la Administración de la Junta de Andalucía, que comprenderá en todo caso sus archivos y registros, sin menoscabo de las garantías constitucionales y estatutarias, poniendo a disposición de los mismos los medios tecnológicos necesarios para ello.

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/19/2/con>

2007

LEY ORGÁNICA 3/2007 DE 22 DE MARZO, PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES.

Artículo 14. Criterios generales de actuación de los Poderes Públicos.
A los fines de esta Ley, serán criterios generales de actuación de los Poderes Públicos:
...
4. La participación equilibrada de mujeres y hombres en las candidaturas electorales y en la toma de decisiones.
...

6. La consideración de las singulares dificultades en que se encuentran las mujeres de colectivos de especial vulnerabilidad como son las que pertenecen a minorías, las mujeres migrantes, las niñas, las mujeres con discapacidad, las mujeres mayores, las mujeres viudas y las mujeres víctimas de violencia de género, para las cuales los poderes públicos podrán adoptar, igualmente, medidas de acción positiva.
...

9. El fomento de instrumentos de colaboración entre las distintas Administraciones públicas y los agentes sociales, las asociaciones de mujeres y otras entidades privadas.

Artículo 15. Transversalidad del principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres.
El principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres informará, con carácter transversal, la actuación de todos los Poderes Públicos. Las Administraciones públicas lo integrarán, de forma activa, en la adopción y ejecución de sus disposiciones normativas, en la definición y presupuestación de políticas públicas en todos los ámbitos y en el desarrollo del conjunto de todas sus actividades.

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>



2017

LEY 7/2017 DE 27 DE DICIEMBRE, DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE ANDALUCÍA.

Artículo 1. Objeto.
1. Esta ley tiene como objeto la regulación del derecho de participación ciudadana en la dirección de los asuntos públicos autonómicos y locales en Andalucía, en condiciones de igualdad, de manera real y efectiva, ya sea directamente o a través de las entidades de participación ciudadana en las que se integre la ciudadanía, así como el fomento de su ejercicio, en el marco de lo establecido en la Constitución, el Estatuto de Autonomía y los tratados comunitarios.
2. La participación ciudadana comprenderá, en todo caso, el derecho a participar plenamente en las decisiones derivadas de las funciones de gobierno y administración de la Comunidad Autónoma y de las entidades locales andaluzas, en los términos previstos en esta ley.

Ámbito de aplicación (art.3) Todos los organismos y entidades dependientes de la Junta de Andalucía, todas las entidades y organismos de las administraciones locales del territorio de Andalucía.

Artículo 6. El derecho a la participación ciudadana.
1. Todos los ciudadanos y ciudadanas, con capacidad de obrar de acuerdo con la normativa básica de procedimiento administrativo común, que tengan la condición política de andaluzes o andaluzas y las personas extranjeras residentes en Andalucía tienen derecho a participar en el proceso de dirección de los asuntos públicos que sean competencia de la Comunidad Autónoma de Andalucía y de las entidades locales andaluzas, en los términos recogidos en esta ley.
2. La participación ciudadana podrá ser ejercida, en los términos recogidos en esta ley, directamente o a través de las entidades de participación ciudadana (entidades privadas sin ánimo de lucro legalmente constituidas, entidades representativas de intereses colectivos, plataformas y movimientos ciudadanos sin personalidad jurídica, organizaciones sindicales y empresariales, colegios profesionales).

Artículo 12. Procesos de participación ciudadana.
Los procesos de participación ciudadana son los siguientes:
a) Deliberación participativa.
b) Participación ciudadana en la elaboración de presupuestos.
c) Participación ciudadana mediante consultas populares (encuestas, audiencias públicas, foros de participación, paneles ciudadanos, jurados ciudadanos y consultas participativas).
d) Participación ciudadana en la proposición de políticas públicas y elaboración de normas.
e) Participación ciudadana en el seguimiento y evaluación de las políticas públicas y de la prestación de los servicios públicos.

Artículo 13. Objeto de los procesos de participación ciudadana.
Los procesos de participación ciudadana se podrán desarrollar sobre los siguientes asuntos o materias, siempre que no sean contrarias al ordenamiento jurídico:
a) Proposición, adopción, seguimiento y evaluación de las políticas públicas con singular impacto o relevancia.
b) La elaboración de instrumentos de planificación para la determinación de políticas.
c) La priorización sobre aspectos puntuales del gasto.
d) La elaboración de leyes y reglamentos.
e) La prestación, seguimiento y evaluación de los servicios públicos.

Artículo 16. Eficacia de los procesos de participación ciudadana. (carácter no vinculante)
1. Los procesos de participación ciudadana regulados en la presente ley no alterarán ni supondrán menoscabo de las potestades y competencias del correspondiente ámbito de gobierno, autonómico o local, en la adopción de las decisiones que les corresponden. En caso de no iniciarse o no concluirse el proceso participativo, la Administración competente deberá justificar o motivar las causas.
2. En caso de que los resultados derivados de los procesos participativos que se pongan en marcha al amparo de esta ley no sean asumidos total o parcialmente, el órgano competente para adoptar la decisión estará obligado a motivarla.
3. Los procesos de participación ciudadana previstos en esta ley complementan aquellos expresamente previstos en las normas generales y sectoriales, las cuales deberán aplicarse con el alcance y efectos establecidos en cada caso.
4. El cumplimiento de esta ley será directamente exigible para hacer efectivos los derechos en ella reconocidos, aunque su omisión o infracción no afectará, en ningún caso, a la validez y eficacia del acto o decisión en cuyo procedimiento se prevea.
...

Medidas de fomento de la participación ciudadana (título IV)
-Las Administraciones públicas andaluzas y sus órganos de gobierno pondrán en marcha o consolidarán las medidas de fomento que permitan el desarrollo de una cultura participativa en el conjunto de la sociedad andaluza, entidades e instituciones que garanticen la accesibilidad de los distintos cauces de participación a todas las personas de Andalucía (art.51).
- Programas de formación para la ciudadanía (art.52).
- Programas de formación para el personal al servicio de las Administraciones Públicas (art.53).
- Medidas de participación de la infancia (art. 54).
- Medidas de fomento en los centros educativos (art. 55).
- Medidas de sensibilización y difusión (art. 56).
- Medidas de apoyo para la participación (art.57).
- Medidas para la accesibilidad (art.58).

Unidades de participación ciudadana en cada Consejería (art.63).

Sistema público de participación digital (art.65).

<https://www.juntadeandalucia.es/boja/2018/4/1>

2018

UE. RECOMENDACIÓN DEL COMITÉ DE MINISTROS A LOS ESTADOS MIEMBROS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA EN LA VIDA PÚBLICA LOCAL.

Los Estados miembros deberían:

1. Cumplir con los principios para proporcionar información establecidos en el Convenio del Consejo de Europa sobre Acceso a Documentos Oficiales (CETS No. 205) en relación con los diversos asuntos que preocupan a una comunidad local con el fin de permitir que sus ciudadanos tengan voz en decisiones que afecten a su comunidad o les afecten individualmente y permitir la transparencia en la toma de decisiones de las autoridades locales, mejorando así la responsabilidad de los tomadores de decisiones;
2. buscar nuevas formas de mejorar la conciencia cívica y promover una cultura de participación democrática compartida por las comunidades y las autoridades locales;
3. desarrollar la conciencia de pertenencia a una comunidad y animar a los ciudadanos a aceptar su responsabilidad de contribuir a la vida de sus comunidades...

https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900016807954c3

ACLARACIÓN

Se han incluido aquí las referencias normativas más relevantes de carácter general. No se han incluido otras muchas referencias normativas relacionadas con la participación ciudadana, como las que se indican a continuación.

- Las Corporaciones Locales (Ayuntamientos, Diputaciones Provinciales y Cabildos Insulares), que han desarrollado ordenanzas, reglamentos y otras normas de promoción y ordenación de la participación ciudadana en las políticas de su competencia.
- Diferentes ámbitos sectoriales regulados en normas específicas que establecen la constitución de consejos, foros, mesas de participación y otros órganos para la participación de agentes y sectores implicados (a nivel estatal, autonómico y/o provincial).
- Órganos colegiados de participación en representación de sectores significativos de la sociedad, que pueden tener ámbito estatal, autonómico y/o provincial.

Así, por ejemplo, las siguientes normas en el ámbito de la Comunidad autónoma de Andalucía:

- Decreto 277/1995 de 7 de noviembre por el que se regulan el Consejo Andaluz y los Consejos Provinciales de Mayores. BOJA nº 159 de 15 de diciembre de 1995.
- Decreto 237/1999, de 13 de diciembre, por el que se regula el Consejo Regional y los Consejos Provinciales de la Infancia. BOJA nº 7 de 20 de enero 2000.
- Decreto 301/2000, de 13 de junio, por el que se regulan el Consejo Andaluz y los Consejos Provinciales de Atención a las Personas con Discapacidad. BOJA nº 70 de 17 de junio 2000.
- Decreto 279/2002, de 12 de noviembre, por el que se regulan la organización y funcionamiento de los Consejos del Voluntariado en Andalucía. BOJA nº 140 de 30 de noviembre 2002.

- Resolución de 19 de mayo de 2003, del Instituto Andaluz de la Juventud, por la que se hace público el Reglamento del Consejo de la Juventud de Andalucía. BOJA nº 97 de 23 de mayo 2003.
- Decreto 154/2011, de 10 de mayo, por el que se regula el Consejo Andaluz de Participación de las Mujeres. BOJA nº 99 de 23 de mayo de 2011.
- Decreto 9/2020 de 30 de enero, por el que se regula la organización y funcionamiento del Consejo Andaluz LGTBI. BOJA nº 25 de 6 de febrero de 2020.
- Decreto 219/2020, de 21 de diciembre, por el que se regulan el Foro Andaluz y los Foros Provinciales, para la integración de las personas de origen inmigrante. BOJA nº 248 de 28 de diciembre de 2020.

ANEXO 2: PROPUESTA DE COMBINACIÓN DE DIFERENTES MÉTODOS PARTICIPATIVOS Y TÉCNICAS, EN LAS DISTINTAS FASES DE LA PLANIFICACIÓN

En la formulación de la política pública

TAREAS A REALIZAR	MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVA		MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CODECISORIA		PRODUCTOS Y RESULTADOS INFORMATIVOS
	Técnicas para informar	Técnicas para consultar opiniones o recabar información	Técnicas para involucrar a la ciudadanía	Técnicas para empoderar a la ciudadanía	
Agenda	Valoración electrónica Consulta pública electrónica Encuestas	Tormenta de ideas Barómetro Consulta pública electrónica	World café Open Space Diálogo distribuido Gamificación	Estudio de casos/ personas invitadas	Informe de quién y cómo participan, como criterios de selección de agentes. Lista de temas objeto de estudio político y posible priorización. Grado y extensión de la participación en el plan.

En el mapeo previo al diagnóstico de la situación actual

TAREAS A REALIZAR	MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVA		MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CODECISORIA		PRODUCTOS Y RESULTADOS INFORMATIVOS
	Técnicas para informar	Técnicas para consultar opiniones o recabar información	Técnicas para involucrar a la ciudadanía	Técnicas para empoderar a la ciudadanía	
Mapeo de agentes intervinientes	Web, Correo, contacto telefónico Matriz de roles y relevancia Matriz de responsables de derechos-obligaciones	Tormenta de ideas Barómetro Foros Observación participante Contacto con testigos clave Mapeos participativos (matrices de relevancia y posicionamiento)	Muestro por bola de nieve Sociograma Transecto Mapeos participativos (matrices de relevancia y posicionamiento) Conjuntos o diagrama de Venn colectivo	Mapeo voluntario y por autoselección	Informe de quién y cómo han participado o van a hacerlo, criterios de selección. Matriz con grado de importancia en los objetivos del plan, relevancia para la implementación y otras perspectivas transversales. Listado de responsables de derechos, obligaciones, relaciones entre sectores de interés, consensuados participativamente.

* Aunque en este ejemplo colocamos la técnica de mapeo de actores y actoras en la fase de diagnóstico, en un proceso participativo pueden realizarse varios mapeos a lo largo de la planificación, dependiendo de las necesidades del plan que vayan surgiendo hasta completar la información

En el diagnóstico

TAREAS A REALIZAR	MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVA		MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CODECISORIA		PRODUCTOS Y RESULTADOS INFORMATIVOS
	Técnicas para informar	Técnicas para consultar opiniones o recabar información	Técnicas para involucrar a la ciudadanía	Técnicas para empoderar a la ciudadanía	
Diagnóstico y Análisis de la situación actual (demandas e intereses de la población, entorno demográfico, socioeconómico, asociativo, legal)	Web, Correo Foros Valoración electrónica Consulta pública electrónica Encuestas	Encuestas Entrevistas, historias orales Observación participante Mapa cognitivo Tormenta de ideas Delphi Árbol problemas participativo Decide con cartas Diagrama de afinidad Grupo focal Grupos de discusión	Panel ciudadano en línea Transecto World café Open Space Flujograma Diálogo distribuido Gamificación Línea del tiempo participativa Análisis de discurso colectivo Grupo nominal	Pecera Análisis acontecimientos críticos Círculo de soluciones Conferencia de consenso	Informe de quién y cómo han participado o participan, criterios de selección. Indicadores de contexto, problemas, necesidades y retos. Análisis de la situación de desigualdad, si la hay. Informe consensuado que indique la extensión de la participación durante la siguiente fase. Aspectos destacados por la ciudadanía en relación con la p.p., o problemas que consideran o perciben o que les principales necesidades afectan
Análisis de problemas, necesidades, retos	Valoración electrónica Consulta pública electrónica Encuestas	Delphi Tormenta de ideas Barómetro Árbol problemas participativo Consulta pública electrónica Grupos Focales Grupos de discusión Open Space	Panel ciudadano en línea Acontecimientos críticos Diálogo distribuido Flujograma Flor de Loto Gamificación Línea del tiempo participativa Grupo nominal	Círculo de soluciones Pecera Estudio casos/ personas invitadas Priorizaciones propuestas Conferencia de consenso	Informe de quién y cómo han participado, criterios de selección. Relación de principales elementos a abordar por la p.p., qué debería resolver. Relación de problemas, causas y efectos. Posibles líneas de actuación.

En el diseño de la política pública

TAREAS A REALIZAR	MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVA		MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CODECISORIA		PRODUCTOS Y RESULTADOS INFORMATIVOS
	Técnicas para informar	Técnicas para consultar opiniones o recabar información	Técnicas para involucrar a la ciudadanía	Técnicas para empoderar a la ciudadanía	
Priorización de objetivos estratégicos	Valoración electrónica Votación	Tormenta de ideas Delphi DAFO_CAME participativo Barómetro Árbol soluciones participativo Diagrama de afinidad Grupo nominal	Panel ciudadano en línea Talleres de futuro Coherenciómetro World café Diálogo distribuido Flujograma Gamificación Grupo nominal Indagación apreciativa	Priorizaciones propuestas Conferencia de consenso Círculo de soluciones	Líneas de actuación a implementar priorizadas. Objetivos a alcanzar.
Diseño lógico del plan	Decide con cartas Consulta pública electrónica	Tormenta de ideas Árbol soluciones participativo Diagrama de afinidad Marco lógico participativo	Planificación acciones Talleres de futuro Coherenciómetro World café Open Space Diálogo distribuido Flor de Loto enfocada a soluciones	Estudio casos/ personas invitadas Círculo de soluciones Conferencia de consenso Multilemas	Matriz lógica donde cada programa o medida se desarrolle con acciones, presupuestos, recursos, cronograma, responsabilidades, sistema de evaluación e indicadores. Objetivos de género y extensión de la participación durante las siguientes fases, incluida la evaluación.

EN LAS EVALUACIONES DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

En la evaluación ex ante

TAREAS A REALIZAR	MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVA		MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CODECISORIA		PRODUCTOS Y RESULTADOS INFORMATIVOS
	Técnicas para informar	Técnicas para consultar opiniones o recabar información	Técnicas para involucrar a la ciudadanía	Técnicas para empoderar a la ciudadanía	
Revisión de la TdC, de la lógica del plan, de la participación, del impacto de género	Técnicas cuantitativas Mapeo de agentes intervinientes Encuestas	Grupo focal Coherenciómetro Delphi Entrevistas Diana	Coherenciómetro Diagrama de afinidad Diana Entrevistas en profundidad	Observatorio evaluación y seguimiento	Informes de análisis descriptivos. Informes de tipo narrativo y caracterización de casos. Informe de evaluación documentos divulgativos. Línea base. Revisión a través de mapeos de los sectores afectados o involucrados, análisis de cambio de posiciones o nuevos elementos.

En la evaluación de la ejecución

TAREAS A REALIZAR	MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVA		MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CODECISORIA		PRODUCTOS Y RESULTADOS INFORMATIVOS
	Técnicas para informar	Técnicas para consultar opiniones o recabar información	Técnicas para involucrar a la ciudadanía	Técnicas para empoderar a la ciudadanía	
Puesta en marcha y desarrollo	Consulta pública electrónica Encuestas Valoración electrónica	Diagrama de afinidad Diana Delphi	Acontecimientos críticos Audiencia pública participativa Coherenciómetro Transecto World café Diagrama de afinidad Diálogo distribuido Gamificación	Pecera Observatorio evaluación y seguimiento Hoja de información	Informe de la percepción de cómo se está desarrollando un plan o programa, cómo se está cumpliendo la programación en el horizonte temporal y competencial previsto. Identificar elementos que no están funcionando, causas y responsables, propuesta de alternativas, ajustes o cambios.

Evaluaciones intermedias, de resultados y de impacto

TAREAS A REALIZAR	MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CONSULTIVA		MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN CODECISORIA		PRODUCTOS Y RESULTADOS INFORMATIVOS
	Técnicas para informar	Técnicas para consultar opiniones o recabar información	Técnicas para involucrar a la ciudadanía	Técnicas para empoderar a la ciudadanía	
Evaluaciones intermedias y finales	Consulta pública electrónica Valoración electrónica Encuestas	Delphi Diana Barómetro Árbol problemas y soluciones/ objetivos participativos Diagrama de afinidad Escucha activa Mapa de procesos	Análisis de acontecimientos críticos Audiencia pública participativa Panel ciudadano en línea Coherenciómetro Entrevista en profundidad Diálogo distribuido Pasillo ciudadano Flujograma Gamificación	Pecera Observatorio evaluación y seguimiento Estudio casos/ personas invitadas Hoja de información Multilemas	Comparación a través de mapeos los sectores afectados o involucrados. Informe sobre el desarrollo de una política, su implementación ejecución, cumplimiento de las medidas previstas y la consecución de los objetivos propuestos. Seguimiento de recursos invertidos y previstos, grado de ejecución y cumplimiento de programación.

ANEXO 3: INCLUSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MODELO DE EVALUACIÓN EN ALGUNOS ORGANISMOS ESPECIALIZADOS

Agencia Estatal de Evaluación de las PP. y la Calidad de los Servicios (AEVAL): desde 2008 incorporó la participación como criterio formal en la matriz de evaluación, para constatar la existencia o no de los procesos participativos (Ruiz, 2015). Las competencias de la Agencia fueron asumidas a partir de 2017 por el Instituto para la EPP y la Dirección General de Gobernanza del Ministerio de Hacienda y función Pública de España.

http://www.aeval.es/es/productos_y_servicios/metodologias_y_guias/index.html

– **Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF).** Evaluaciones basadas principalmente en la eficiencia y eficiencia del gasto mediante métodos estadísticos (clustering) y análisis comparativo de buenas prácticas (benchmarking) u otras experiencias similares o evaluaciones previas. La participación de actores y actoras no existe, aunque sí se utilizan muestras probabilísticas de un conjunto de población para obtener información. Por ejemplo, en el estudio sobre el PAE (Programa de Políticas activas de empleo) se tienen en cuenta a agentes involucrados estatales, autonómicos, sociales y económicos con el objetivo de obtener información. También se utilizan grupos de control y tratamiento para la evaluación de impacto. <https://www.airef.es/es/evaluaciones/>

– **Sociedad Española de Evaluación (SEE),** apuesta por la evaluación participativa, ya que es una organización civil, formada por ciudadanos y ciudadanas que voluntariamente se adscriben para fomentar la cultura de la evaluación en las prácticas administrativas. La SEE es impulsora Red Internacional de EPP (Rieep).

– **Red Internacional de EPP (RIEPP).** Consideran la evaluación imprescindible en la toma de decisiones políticas a través de métodos y enfoques apropiados a cada situación, de acuerdo con la Agenda Global de Evaluación 2016-2020). En las líneas de trabajo y proyectos (sobre la evaluación en Bolivia y Argentina) realizadas hasta el momento, recomiendan revisar por pares, comparar buenas prácticas, fomentar la cultura de interaprendizaje, a través del trabajo colaborativo que potencia y aporta valor, eficacia, eficiencia y sostenibilidad a las acciones de las organizaciones pares, al mismo tiempo que permite intercambio de experiencias, herramientas y contactos. Pretenden disminuir las distancias entre lo cualitativo y lo cuantitativo, redefinir perfiles, roles y competencias de la evaluación, así como planificarla. <https://www.redinternacionalevaluacion.com/lineasdetrabajo>

– **Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA):** Utiliza la participación en algunos programas, como el de los sellos Internacionales de Calidad (SIC). En el SIC de 2019, entre los sectores involucrados están diversos colegios de Ingeniería y la Real Sociedad Española de Química, diversas universidades españolas y comisiones mixtas responsables de la evaluación de dichos sellos (EUR-ACE®),

Euro-Inf y Eurolabels®). En conclusión, la participación la basa en el colaboración colegial y conocimiento de personas expertas y los canales de comunicación con diverso personal evaluador se realizaron mediante reuniones, teléfonos, correos, y paneles de personas expertas. Enlace a memoria de actividades 2019. <http://www.aneca.es/Documentos-y-publicaciones/Memoria>

– **Asociación Ibérica de EPP (Aproeval).** La asociación de profesionales por la evaluación actúa como nexo entre profesionales, para desarrollar trabajos de investigación y aplicación práctica en evaluación. El trabajo se organiza por grupos de trabajo, incluido el de tratamiento de género en la evaluación, el coste de la evaluación y su presupuesto y métodos de evaluación en la acción humanitaria. <http://aproeval.net/>

– **Las Naves** (entidad dependiente del Ayuntamiento de Valencia) cuenta con su proyecto **Avalua-lab**, Laboratorio de P.P., cuyo objeto es el estudio y la investigación de nuevas metodologías desde las cuales aproximarse en el análisis y evaluación de las P.P., dándolas a conocer a la ciudadanía y aprovechando y promoviendo el uso de las plataformas de datos abiertos actuales. Examinan las políticas, sus errores y aciertos mediante: buenas prácticas, formación, guías de evaluación y trabajo en red, desde lo que denominan cuatro hélices: sector público, privado, académico e investigador y sociedad civil. Los proyectos se realizan desde la participación ciudadana, políticas de igualdad, transparencia, gobierno abierto, empleabilidad, trabajo, economía social solidaria y emprendimiento innovador. <https://www.lasnaves.com/somos/?lang=es>

– **La red por las Buenas Prácticas en Evaluación (REDEV),** trabaja de manera interconectada con Afi (Analistas Financieros Internacionales), IVIE (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas) y KSNET (Knowledge Sharing Network). El objetivo es la elaboración de buenas prácticas incrementando el análisis empírico en España, para la construcción de datos a partir de los procesos de evaluación de políticas. Los criterios son la pertinencia, eficacia, eficiencia, trazabilidad, sostenibilidad, transparencia con el objetivo de maximizar el bienestar social y empresarial. <http://www.redev.es/>

– **La Red de Monitorización, Evaluación y Sistematización para Latinoamérica y Caribe (ReLAC).** ReLAC contempla que se detecten, atiendan e incorporen las opiniones y perspectivas de las partes interesadas en el diseño y ejecución de la evaluación, asegurando su participación estén o no a favor de los procesos o resultados de la intervención evaluada.



[https://www.juntadeandalucia.es/
institutodeadministracionpublica](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica)



<https://www.scoop.it/t/evaluacion-de-politicas-publicas>



<https://www.facebook.com/IAAPJunta/>



<https://twitter.com/IAAPJunta>



<https://www.youtube.com/c/IAAPJunta>



Junta de Andalucía

Consejería de la Presidencia,
Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA