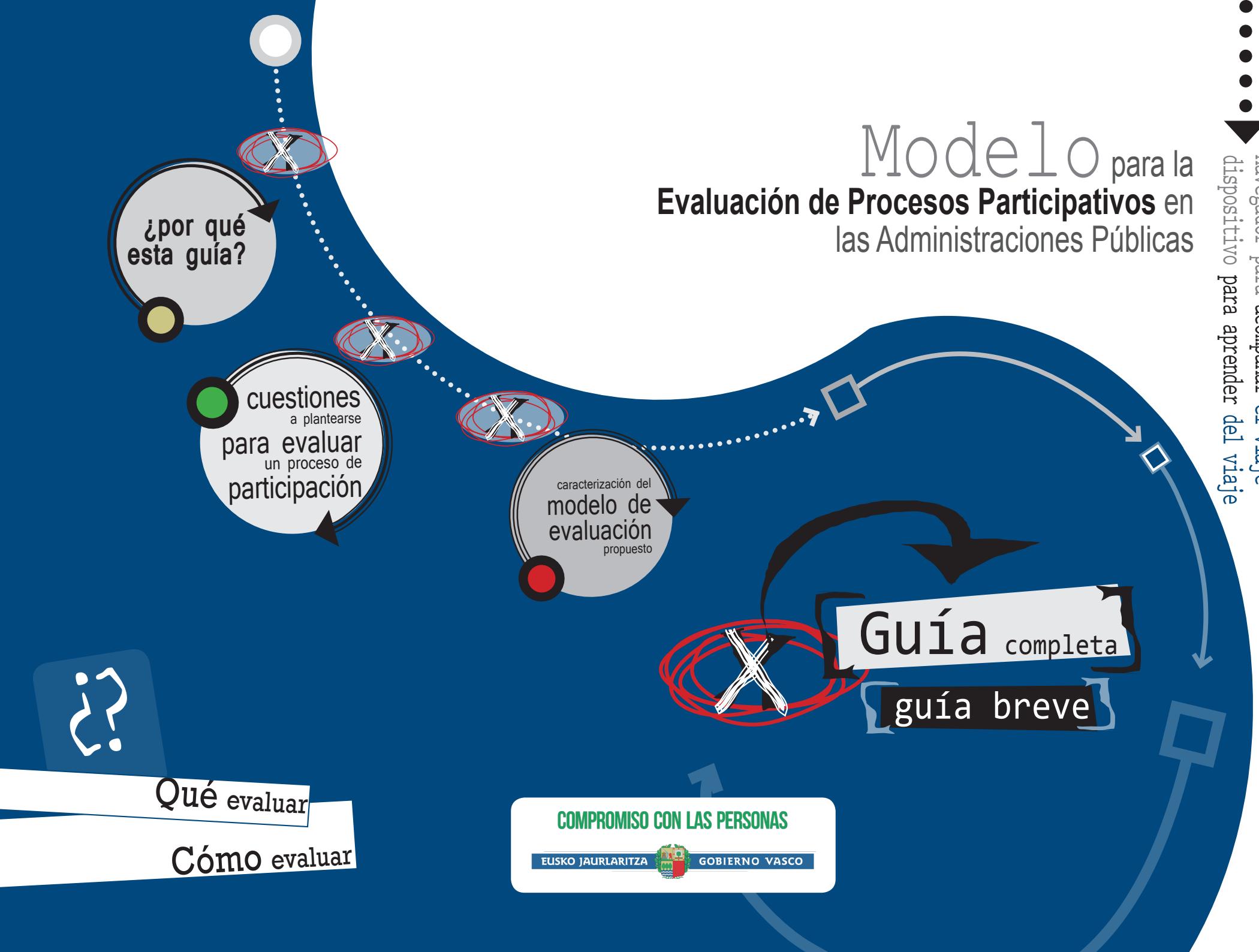


# Modelo para la **Evaluación de Procesos Participativos** en las Administraciones Públicas

navegador para acompañar el viaje dispositivo para aprender del viaje





# Modelo para la **Evaluación de Procesos Participativos** en las Administraciones Públicas

*un navegador para acompañar el viaje  
un dispositivo para aprender del viaje*



COMPROMISO CON LAS PERSONAS

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

# ¿Evaluamos?

**cidec**  
Innovación y Desarrollo Social



COMPROMISO CON LAS PERSONAS

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

# Presentación



**Josu  
Erkoreka**

Portavoz del Gobierno Vasco y  
Consejero de Administración  
Pública y Justicia

El Gobierno Vasco está promoviendo el desarrollo y la aplicación de herramientas de Buen Gobierno, que faciliten nuevas formas de actuar desde lo público, más próximas y efectivas a la hora de abordar los retos de una sociedad, que está cambiando y que demanda otras formas de gestión.

La transparencia, la participación y la evaluación de la gestión y de las políticas, son herramientas, que nos ayudan a avanzar en este itinerario, ya que nos acercan a una gestión corresponsable entre administraciones y ciudadanía en la acción pública. Evaluar para saber si lo que hacemos tiene los resultados esperados y conocer qué tenemos que mejorar resulta clave para lograr una gestión más efectiva de nuestros recursos. La participación ciudadana requiere tiempos y medios adecuados, hemos de analizar en cada caso en qué medida se ha orientado a los objetivos previstos y si los medios utilizados han ayudado a generar consensos, así como, si han contribuido verdaderamente a la mejor de las decisiones posibles.

El modelo de evaluación de los procesos participativos que se presenta se ha construido de forma colaborativa con las y los responsables de siete experiencias de participación desarrolladas en el Gobierno vasco, quienes han aportado su conocimiento práctico sobre estos procesos y han colaborado en su desarrollo.

Nace como una herramienta flexible y práctica, abierta a su ampliación y despliegue, que tiene como objetivo apoyar la reflexión y la autocritica, además de ayudar a perder el miedo, que genera la incertidumbre de hacer las cosas de un modo diferente.

Quienes ya han transitado esta ruta tienen valiosos consejos que darnos, continuaremos apoyándonos en su experiencia y en la que nos ofrezcan quienes inicien a partir de ahora su viaje, con la intención de continuar sumando pasos en este camino emprendido.



# INDICE

<b>1.</b>	La participación, ¿moda o herramienta de transformación? El porqué de esta Guía	7
<b>2.</b>	Guía breve	11
<b>3.</b>	Qué preguntar a la hora de evaluar un proceso de participación	15
<b>4.</b>	Contenidos básicos del modelo	19
4.1.	<b>Caracterización del modelo de evaluación propuesto</b>	19
4.2.	<b>Qué evaluar</b>	20
4.2.1.	Evaluación del diseño/planificación	21
4.2.2.	Evaluación del despliegue / ejecución	25
4.2.3.	Evaluación de los resultados e impactos	29
4.3.	<b>Cómo evaluar un proceso de participación</b>	33
4.3.1.	Check list	35
4.3.2.	Dispositivo de recogida de información	39
4.3.3.	La visión de las personas y entidades participantes	42
4.3.4.	Otras miradas relevantes en la evaluación	46
4.3.5.	El análisis de los resultados de la evaluación: la importancia de su sistematización	46
<b>5.</b>	Potenciales escenarios futuros de desarrollo de la evaluación	48
5.1.	<b>La evaluación de los procesos de participación y su posible relación con la evaluación de la innovación social</b>	48
5.2.	<b>La evaluación como estrategia de Gobierno</b>	49
<b>Anexo: materiales de apoyo</b>		50



## **La participación en la construcción del Modelo: buenas prácticas de referencia**

En el proceso de construcción de este Modelo han colaborado las siguientes personas, departamentos y entidades.

### **DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y JUSTICIA E INNOBASQUE**

Elaboración Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana

Javier Bikandi  
Koldobike Uriarte  
Gotzon Bernaola  
Goizalde Atxutegi



### **DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD**

Decreto de reordenación de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación  
Natividad Niño

### **DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, POLÍTICA LINGÜÍSTICA Y CULTURA**

Plan de formación permanente del profesorado 2014-2017  
Arrate Mendizabal

### **DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y POLÍTICAS SOCIALES**

Plan Director de Vivienda 2013-2016  
Mario Yoldi  
Elena Sánchez

### **DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA TERRITORIAL**

Declaración de Zonas Especiales de Conservación  
Marta Rozas  
Marta Iturribarria

### **DEPARTAMENTO DE SALUD Y OSAKIDETZA**

Programa de Paciente Activo  
Koldo Piñeira  
Estibaliz Gamboa

### **EMAKUNDE**

VI Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres de la CAE  
Noemí Alangua





# 1. LA PARTICIPACIÓN, ¿MODA O HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN? EL PORQUÉ DE ESTA GUÍA

En los últimos años, el término participación se encuentra en todos los discursos políticos, los procesos participativos se multiplican en todos los niveles y el concepto parece haber alcanzado la categoría de imprescindible en la agenda política.

La participación ciudadana comprende estrategias, medidas y actuaciones que buscan promover la implicación de la sociedad civil en las políticas y servicios públicos, facilitando una influencia real de la ciudadanía y un compromiso colectivo para la creación de valor público. Las administraciones vascas se proponen avanzar en este ámbito con el objetivo de lograr un nuevo modelo de gobernanza, centrado en el servicio a la ciudadanía, abierto, transparente y corresponsable.

Mediante la participación ciudadana se busca:

- dar legitimidad a los gobiernos y a las instituciones, contribuyendo a la eficacia de su desempeño y a su fortalecimiento,
- aumentar la legitimidad de las políticas públicas,
- favorecer la inclusión de los intereses sociales en la agenda pública,
- representar mejor la pluralidad social,
- involucrar a la ciudadanía en los procesos de decisión y ordenación de la vida pública,
- fortalecer la sociedad civil, y
- mejorar los resultados y los impactos generando valor público, comunidad, ciudadanía y más democracia.

Estos objetivos no siempre han estado claramente detrás de todos los procesos de participación que se han desarrollado en los últimos años, generando en ocasiones la sensación de ser un adorno del discurso político, un gesto sin contenido real.



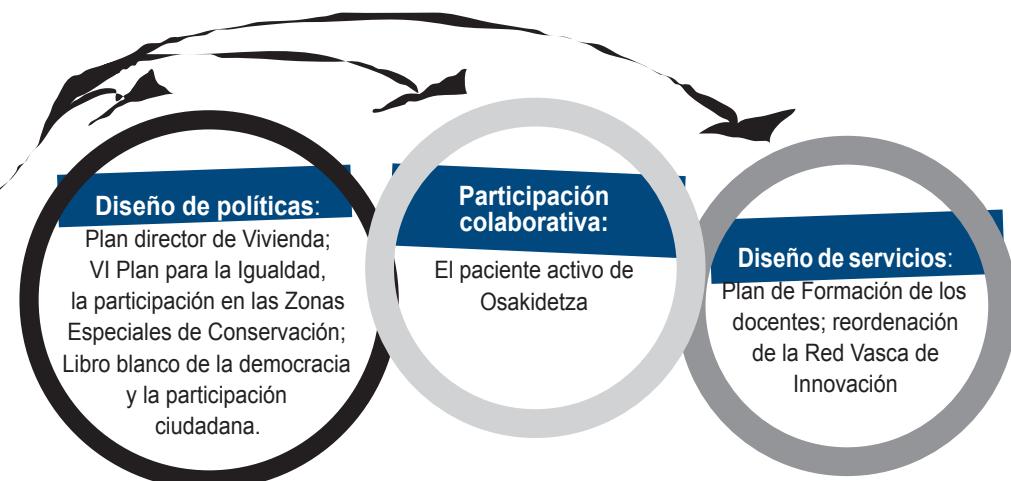
## ¿En qué punto se encuentran las administraciones vascas en relación con la participación?

Pese a que, como señala el Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana para Euskadi, “somos un pueblo arraigado en la participación social desde muy antiguo”, la incorporación de los procesos de participación a la planificación y gestión de las administraciones públicas en cuanto instrumento consolidado se encuentra aún en fase de desarrollo, y muestra un historial desigual en cuanto a su implementación.

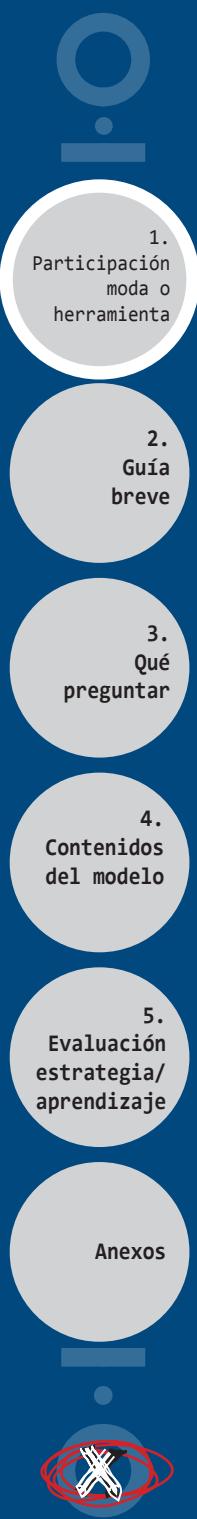
Con objeto de fortalecer la implantación de la participación, el Gobierno Vasco promovió, en colaboración con las Diputaciones forales y ayuntamientos, personas expertas, sociedad civil y ciudadanas y ciudadanos vascos, la elaboración de un Libro Blanco de Democracia y Participación ciudadana, como un punto de partida para fomentar la participación en toda la sociedad, punto de arranque que continuó con diversas acciones de despliegue<sup>1</sup>, entre las que se encuentra el compromiso de desarrollar un modelo de evaluación de los procesos promovidos por el Gobierno.

La revisión de las prácticas de participación realizadas recientemente en los diferentes departamentos del Gobierno Vasco, utilizadas como base para la elaboración de esta guía, muestra un mayor desarrollo de la participación derivada del cumplimiento de una obligación normativa (por ejemplo, en las audiencias públicas requeridas para la aprobación de determinados planes o normas). Pero revela también el progresivo convencimiento de que son necesarias nuevas formas de gobernanza, para las que herramientas como la participación ciudadana, la transparencia, la evaluación sistemática... suponen un importante impulso de cambio y mejora.

## Ejemplos analizados:



1. Sesiones internas de sensibilización y difusión dirigidas a cargos públicos y personal técnico; identificación e implementación de proyectos internos para realizar de forma participativa; establecimiento de un Grupo Promotor en Salud; identificación de prácticas de participación en los departamentos; elaboración de un manual de participación (Viaje al país de la participación), convocatoria de proyectos piloto etc.



## El porqué de la guía: los efectos de la participación (más allá de la retórica)

La evaluación busca acompañar y mejorar el objeto de su análisis. Dado que los procesos de participación se encuentran actualmente en fase de desarrollo, su evaluación en este momento es particularmente necesaria, ya que los aprendizajes que se obtengan apoyarán su impulso.

Pero además de este objetivo instrumental, hay una razón estratégica para apoyar el desarrollo de la evaluación. Conocer en qué medida los procesos de participación están siendo eficaces a la hora de conseguir un cambio en la forma de operar de las administraciones y saber si están ayudando a mejorar las políticas y servicios que los incorporan, ayudará a desactivar el principal enemigo de la participación: la falta de confianza entre administraciones y ciudadanía.

**“¿Para qué? Si no sirve para nada, luego hacen lo que quieren”**

**(visión ciudadanía)**

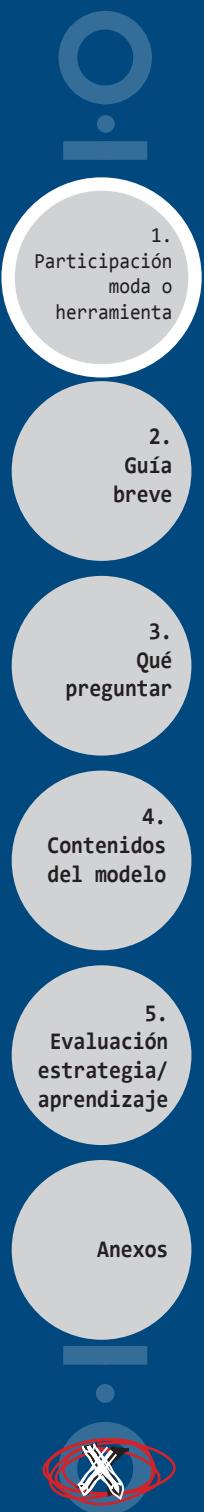
**“Esto de la participación distrae. Solo complica y retrasa”**

**(visión administración)**

**(Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana para Euskadi)**

Debe señalarse que esta guía de evaluación de los procesos de participación no pretende definir un modelo de evaluación de las políticas públicas. Sobre este ámbito existen diferentes modelos y orientaciones<sup>1</sup>, que conforman ya un cuerpo teórico suficientemente consolidado (aunque desigualmente aplicado). Esta guía busca, en cambio, ofrecer un marco fundamentalmente práctico de directrices y orientaciones que ayuden a diseñar la evaluación más adaptada a cada proceso de participación, en función de sus objetivos y recursos.

2. En el Anexo se incluyen algunas referencias que pueden servir como materiales de apoyo a la hora de diseñar una evaluación.



- ## 1. Participación moda o herramienta

2.  
Guía  
breve

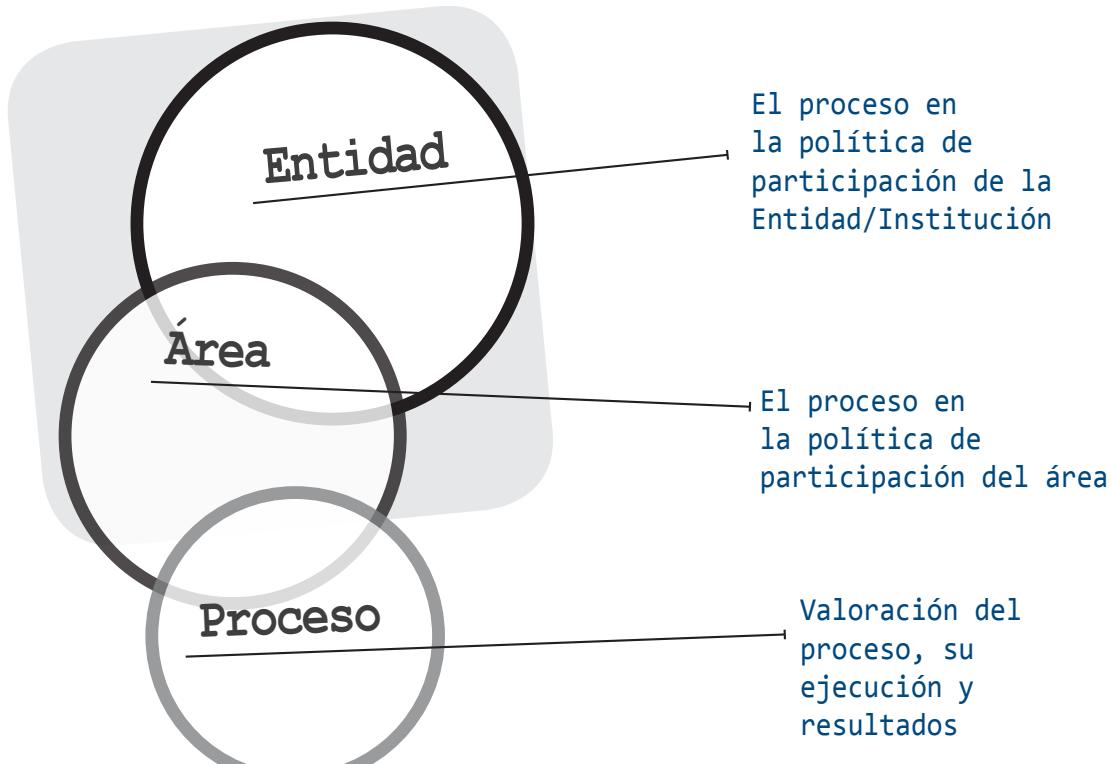
- ### 3. Qué preguntar

- ## 4. Contenidos del modelo

- ## 5. Evaluación estrategia/ aprendizaje

- ## Anexos

Es importante señalar igualmente que este **documento aborda no solo procesos participativos** específicos que se quieren evaluar, sino **también cuestiones relativas a la integración de estos procesos en el conjunto de prácticas de participación del área y/o entidad que las promueve**, con objeto de favorecer su fortalecimiento como herramienta de gestión pública.





1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

## 2. GUÍA BREVE

Sugerimos una lectura previa de esta breve guía para que las personas que se plantean o van a llevar a cabo la evaluación de un proceso de participación tengan una panorámica completa de lo que este Modelo propone.

### Una PRIMERA REFLEXIÓN antes de nada...

¿Qué preguntas debemos hacernos a la hora de evaluar un proceso de participación?

- ¿Para qué evaluar?
- ¿Qué debemos evaluar?
- ¿Quién evalúa?
- ¿Cómo y con qué se evalúa?

a

Si decidimos evaluar el proceso de participación, concretamente... ¿Qué debemos evaluar?

- El diseño y la planificación. | través de indicadores como pertinencia, coherencia, viabilidad y calidad del diseño
- El despliegue y la ejecución. | Por medio de tres indicadores principales, calidad, ejecución, flexibilidad y adaptación
- Los resultados e impactos. | Y concretamente la eficacia, la eficiencia y los impactos

b

#### Cómo evaluar

- Realizar un **checklist**
- Crear un dispositivo o sistema para la **recogida de información**
- Incorporar la **Visión de las entidades y personas**
- Incluir **otras miradas relevantes**
- Analizar los resultados y sistematizarlos

c

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

¿Qué preguntas debemos hacernos a la hora de evaluar un proceso de participación?

- **¿Para qué evaluar?**
- **¿Qué debemos evaluar?**
- **¿Quién evalúa?**
- **¿Cómo y con qué se evalúa?**

a

Antes de evaluar un proceso de participación es preciso plantearse y reflexionar en torno a las siguientes cuestiones:

- **¿Para qué evaluar?** El enfoque de la evaluación cambiará según sea el objetivo principal de la misma.
- **¿Qué evaluar?** Conviene evaluar el diseño, su despliegue y los resultados logrados.
- **¿Quién evalúa?** Equipo interno (que ha promovido-desarrollado la participación) o externo (contratación de servicios). Ambas formas tienen sus ventajas e inconvenientes.
- **¿Cómo y con qué se evalúa?** Dependiendo del alcance del propio proceso de participación y de los objetivos definidos en la evaluación, las herramientas y su aplicación serán más o menos complejas.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos



Si decidimos evaluar el proceso de participación,  
concretamente...¿Qué debemos evaluar?

- **El diseño y la planificación.** A través de indicadores como pertinencia, coherencia, viabilidad y calidad del diseño
- **El despliegue y la ejecución.** Por medio de tres indicadores principales, calidad, ejecución, flexibilidad y adaptación
- **Los resultados e impactos.** Y concretamente la eficacia, la eficiencia y los impactos

b

La planificación del proceso se habrá centrado en definir su alcance y objetivos, programar las fases de su desarrollo, identificar una estrategia metodológica para su implementación y establecer los recursos, humanos y materiales para su desarrollo.

La evaluación del despliegue buscará conocer si se está ejecutando lo planificado, en qué medida existen mecanismos de ajuste/adaptación ante la evolución del proceso, y en valorar cuestiones relativas a la calidad de su desarrollo.

¿Qué criterios de evaluación aplicaremos en esta fase?

- **Pertinencia.** Los motivos de las administraciones para iniciar procesos de participación y la definición de objetivos
- **Coherencia.** Los diferentes componentes del proceso se alinean para lograr un mismo objetivo (no son contradictorios ni se solapan)
- **Viabilidad.** Existencia de recursos y tiempo para desarrollar el proceso de participación
- **Calidad del diseño.** Liderazgo, participantes (alcance y selección) y metodologías de participación

- **Calidad.** Búsqueda de sinergias con otros procesos; adaptación a las agendas y necesidades de participantes; comunicación y reconocimiento de la participación
- **Ejecución.** Recursos utilizados y previstos; Grado de desarrollo alcanzado/previsto en cada fase
- **Flexibilidad y adaptación.** Existencia de un Dispositivo de seguimiento y adaptación

¿Qué efectos ha tenido el proceso en la totalidad de quienes han participado en él (ciudadanía, agentes, instituciones...)?  
¿Se han logrado los objetivos con los que se inició el proceso?

- **Eficacia.** ¿Se han cumplido los objetivos que teníamos al iniciar el proceso?
- **Eficiencia.** ¿El proceso ha tenido un coste razonable o podía haber sido más económico?
- **Impactos.** ¿Qué impacto hemos logrado con el proceso? Efectos en la organización promotora, en las personas participantes, en las políticas o servicios objeto de la participación

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

### Cómo evaluar

- Realizar un **checklist**
- Crear un dispositivo o sistema para la **recogida de información**
- Incorporar la **Visión de las entidades y personas**
- Incluir **otras miradas relevantes**
- Analizar los resultados y sistematizarlos

C

- **Realizar un checklist.** Consiste en una herramienta sencilla, para que el equipo que promueve el proceso valore si ha tenido en cuenta los elementos principales a la hora de planificar y desarrollar la participación.
- **Recogida de información.** Según las características de la participación el dispositivo para recoger información será más sencillo o complejo. Deberá permitir recoger (y analizar) en el momento en el que se producen, las desviaciones del proceso de participación respecto a lo planificado.
- **Visión de las entidades y personas.** Para incorporar estas valoraciones se pueden utilizar diferentes herramientas que serán más o menos aplicables en función de las características del proceso de participación.
- **Otras miradas relevantes.** Es interesante incluir la perspectiva de quienes no han participado en el proceso (porque no estaban incluidos en la planificación, porque finalmente no han llegado a participar...). Analizar esta vertiente permitirá mejorar los siguientes procesos, tanto desde una perspectiva operativa como estratégica.
- **El análisis de los resultados y la importancia de su sistematización.** La incorporación de las evaluaciones de forma sistemática genera un cuerpo de experiencias que permiten mejorar y precisar éstas.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos



### 3. QUÉ PREGUNTAR A LA HORA DE EVALUAR UN PROCESO DE PARTICIPACIÓN

¿Qué tipo de procesos participativos centran la evaluación de esta guía?

Los procesos participativos analizados que han servido de soporte a este modelo se pueden estructurar en tres tipologías básicas<sup>1</sup>: **diseño de políticas, diseño de servicios y participación colaborativa**. Sobre los tres tipos se incluyen algunas consideraciones específicas, si bien son los dos primeros los que concentran la mayoría de las experiencias de participación actuales.

TIPOLOGÍAS BÁSICAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA  
EN EL ÁMBITO DE LA GOBERNANZA Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS (Libro Blanco)

#### Diseño de políticas

- Diseño: diagnóstico de necesidades, retos sociales
- Planificación: priorización, asignación de recursos...
- Monitorización y evaluación de las políticas: seguimiento del desarrollo y valoración de los resultados

#### Diseño de servicios

- Incorpora principalmente visión de usuarios y tiene carácter más operativo y centrada en la eficiencia
- Detección de problemas o fallos
- Identificación de necesidades/población no cubierta por los servicios
- Valoración de servicios prestados por otras entidades...

#### Participación colaborativa

- Entornos de corresponsabilidad para la cogestión de lo público
- Iniciativas y colaboraciones surgidas de la iniciativa privada para la generación de valor público

Las preguntas básicas que se deben plantear ante un proceso de participación son las mismas que surgen en cualquier evaluación (para qué, cómo...), aunque las respuestas serán diferentes en función de las características de los procesos que se van a evaluar.

1. Atendiendo a las tres dimensiones de la participación que identifica el Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana, utilizado como base en todo el documento.



## Para qué evaluar

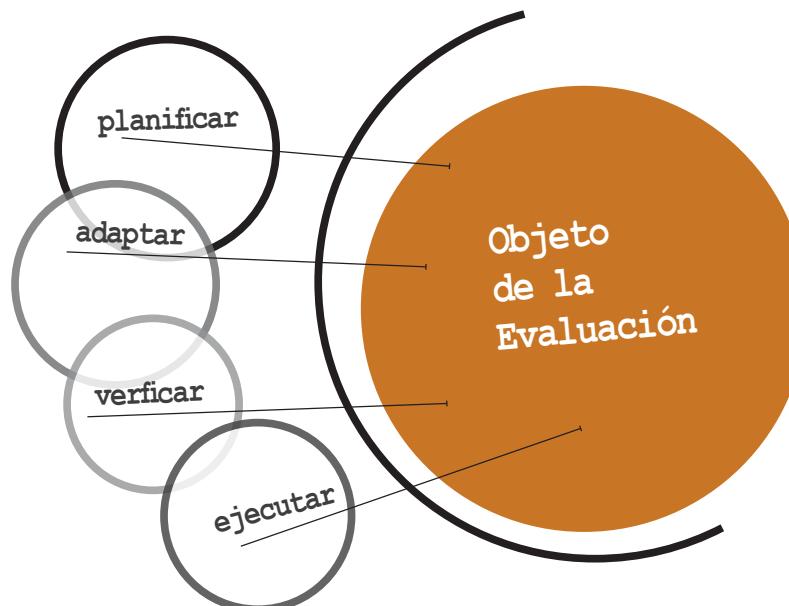
Las evaluaciones (como los procesos de participación), consumen recursos (tiempo, presupuesto...), y aunque estos pueden ser limitados, tener clara la utilidad de la evaluación desde el principio ayudará, en primer lugar, a ajustar el enfoque de la misma, y en segundo término, evitará desarrollar actividades “que acaben en un cajón”. Desgraciadamente, las evaluaciones cuyo único objetivo era cumplir con la normativa han sido bastante comunes, y es necesario responder con claridad a esta cuestión antes de iniciar una evaluación.

El enfoque de la evaluación cambiará según sea el objetivo principal de la misma, siendo los más habituales:

- **Conocer los resultados/eficacia de la participación:** pondrá el foco en recoger y analizar información relativa al cumplimiento de los objetivos (en cada caso: incorporar la visión de la ciudadanía o de segmentos determinados a una política, priorizar/mejorar servicios, validar un plan...).
- **Valorar la calidad del proceso** de participación (por ejemplo, para utilizarlo –o no- como modelo de otros procesos...): se centrará en conocer detalles de la planificación y desarrollo, de la metodología utilizada...
- Verificar la **aceptación de los procesos de participación** en la organización: buscará recoger las valoraciones de todas las personas de la organización afectadas por el proceso...
- Valorar el **impacto del proceso**: definirá metodologías para evaluar qué ha cambiado, cuánto o cómo gracias al proceso.
- Transparencia, **rendición de cuentas**... Pondrán el énfasis en las estrategias de comunicación y la información presentada.

## Qué evaluar

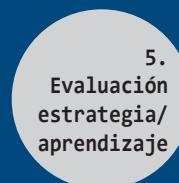
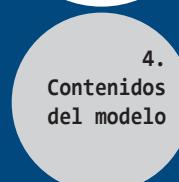
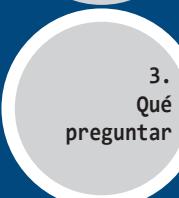
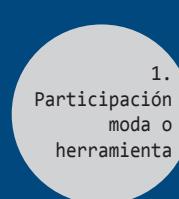
La participación, como cualquier proceso, incluye una fase de planificación, una etapa de desarrollo y, si se realiza desde un enfoque de calidad y mejora, la verificación de sus resultados y la posterior adaptación de la planificación según los aprendizajes obtenidos: revisión de aquellos aspectos que no han salido como se esperaba, o fortalecimiento de los que constituyen factores de éxito, etc.



Aunque puede haber situaciones que lleven a focalizar aspectos concretos del proceso<sup>1</sup>, la evaluación que aquí se propone se plantea como un dispositivo de acompañamiento a lo largo de todo el proceso. Dependiendo de su complejidad, su previsible permanencia en el tiempo... la evaluación deberá adaptarse a estas características.

Se propone así evaluar el proceso de participación de forma integral: su diseño, su despliegue y los resultados logrados, resultados considerados tanto a corto plazo (dentro y fuera de la organización que lo ha promovido), como a medio y largo plazo.

1. Por ejemplo, si el proceso que se evalúa no va a volver a repetirse puede ser conveniente limitar la evaluación a verificar en qué medida se lograron los resultados esperados (para rendir cuentas del proceso...)



## Quién evalúa

Las evaluaciones pueden ser realizadas de forma interna (por el equipo que ha promovido-desarrollado la participación) o de forma externa (contratación de servicios). Ambas formas tienen sus ventajas e inconvenientes. Por un lado, el equipo interno conoce con mayor detalle cómo se ha desarrollado el proyecto, suele tener contacto directo con los agentes... y seguramente resultará más económico hacerlo de forma interna.

Por otra parte, los equipos externos ofrecen una mirada de tercera parte, que puede ser particularmente útil si se han identificado problemas o posiciones encontradas en el desarrollo del proyecto, y además suelen ser especialistas en evaluación y conocen las diferentes herramientas y enfoques posibles; su apoyo puede ser asimismo necesario en determinados momentos, por sobrecarga de trabajo del equipo interno. En ocasiones, es conveniente también utilizar equipos mixtos (evaluación mixta, con equipos internos-externos), buscando aprovechar los puntos fuertes de ambas perspectivas.

## Cómo y con qué se evalúa

Las evaluaciones pueden ser más o menos complejas, incluir diferentes herramientas, recoger informaciones y valoraciones de forma exhaustiva o focalizada... Las principales herramientas que se utilizarán son las que conforman una investigación sociológica habitual (análisis documental, encuestas, entrevistas, grupos de trabajo...), proponiéndose aquí algunas de las más habituales.

Dependiendo del alcance del propio proceso de participación y de los objetivos definidos en la evaluación, las herramientas y su aplicación serán más o menos complejas<sup>1</sup>, e incluirán desde prospecciones con rigor estadístico hasta focus groups, entrevistas no estructuradas, etc.

En todos los procesos de evaluación se deberá tener en cuenta la perspectiva de género, cómo se ha incorporado ésta al proceso y qué resultados se han obtenido.

1. Con carácter orientador, los organismos internacionales tienden a considerar que el presupuesto de las evaluaciones se sitúan habitualmente entre el 2% y el 5%, aunque depende lógicamente de cada caso. Será superior, por ejemplo, cuando se esté evaluando un proyecto piloto que quiera después extenderse, y en otras ocasiones podrán ser realizadas de forma interna.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos



## 4. CONTENIDOS BÁSICOS DEL MODELO

### 4.1. CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN PROPUESTO

1. **ORIENTADOR:** si no hay un modelo único de participación, no puede existir un modelo de evaluación que permita valorar cualquier proceso. Este documento ofrece pistas, orientaciones, herramientas... pero su definición y aplicación deberá ajustarse en cada caso.
2. **ABORDA CUESTIONES BÁSICAS Y PROPONE UN MODELO EN CONSTRUCCIÓN.** Las evaluaciones pueden ser investigaciones complejas, en función de sus objetivos y alcance, y pueden abordarse desde enfoques metodológicos diversos. El modelo que se propone tiene un carácter eminentemente práctico y se centra en aquellas áreas que resultan más relevantes o problemáticas para las administraciones públicas en este momento de su desarrollo. Avances en el desarrollo de los procesos de participación conllevarían una revisión de los puntos críticos que recoge esta guía.
3. **MEZCLA METODOLÓGICA:** el modelo incorpora enfoques de evaluación contrastados en un contexto de innovación y cambio. Las herramientas que propone son las habituales en las investigaciones sociológicas, aunque pueden aplicarse desde perspectivas diferentes, con nuevos agentes, soportes tecnológicos...
4. **FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN:** como se ha señalado, el objetivo es no solo evaluar un proceso determinado, sino también una tipología de intervención, ayudando a consolidar su implantación como herramienta de mejora de la gobernanza. Por ello, se incluye la valoración sobre la contribución del proceso a la sostenibilidad de la participación, al margen de si este objetivo se encuentra o no entre los definidos al iniciar el proceso.

El modelo plantea, para cada una de las fases del proceso, herramientas y orientaciones para su evaluación, estructuradas en dos bloques: el primero define el contenido de la evaluación (qué evaluar) y el segundo ofrece pistas para hacerlo (cómo evaluar).

Para facilitar su aplicación y aproximar el modelo a la práctica, se incluyen ejemplos extraídos de los proyectos de participación implantados por los departamentos del Gobierno Vasco que han servido de base para estructurar esta guía.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

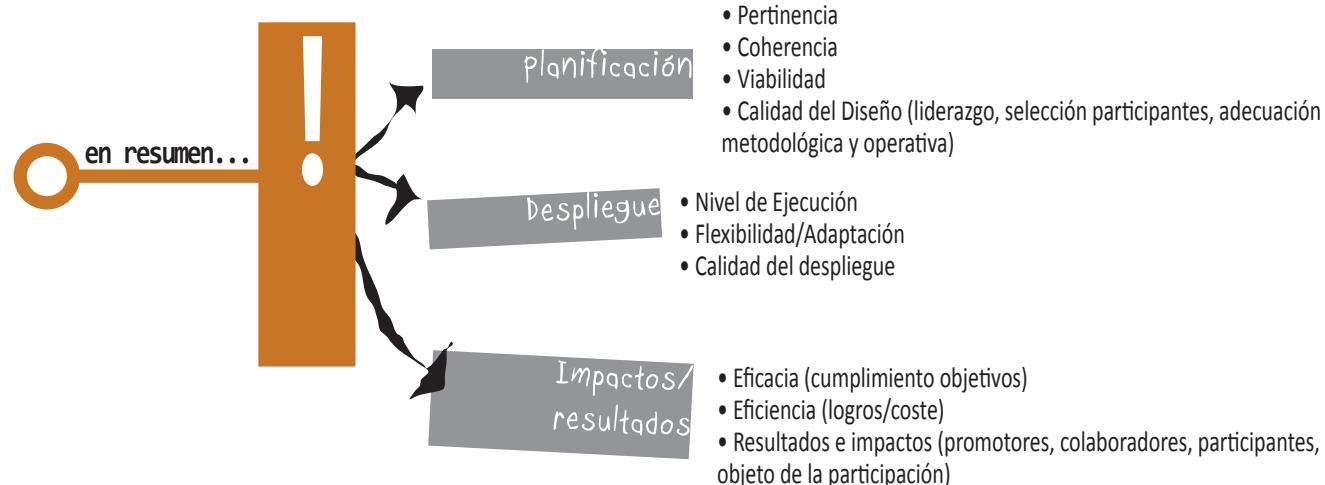
5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

## 4.2. QUÉ EVALUAR

### ¿Qué evaluar del proceso?

- **Cómo se ha planificado** (saber si contábamos con suficiente información antes de iniciar el proceso, si habíamos previsto lo que supone la participación ciudadana, con quién contar...)
- **Cómo se ha desarrollado** (¿ha fallado algo respecto a lo que habíamos previsto?, ¿hemos dejado fuera cuestiones de interés? ¿nos ha costado más de lo que creímos, en tiempo o en coste económico?)
- **Qué resultados e impactos ha obtenido** (¿el proceso ha servido para lo que queríamos? ¿ha sido satisfactorio para todo el grupo o solo para algunos? ¿sería de interés repetirlo exactamente igual o cambiaríamos alguna cosa?, ¿qué hemos aprendido?...)



Las razones por las que evaluamos nos pueden llevar a centrar el foco del análisis en aspectos diferentes del proceso de participación. En esta guía se ha seguido la estructuración más comúnmente utilizada, que atiende a las diferentes fases del proceso: planificación o diseño, despliegue o ejecución y resultados e impactos. Para cada una de estas dimensiones, se proponen diferentes cuestiones a analizar y valorar.

Entendiendo que la mayoría de los procesos de participación promovidos por las administraciones se inscriben en los ámbitos identificados como diseño de políticas y de servicios, la guía se centra en ellos.



1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

#### 4.2.1. Evaluación del diseño/planificación

La planificación del proceso se habrá centrado en definir su alcance y objetivos, programar las fases de su desarrollo, identificar una estrategia metodológica para su implementación y establecer los recursos, humanos y materiales, para su desarrollo.

Al evaluar esta dimensión<sup>1</sup> del proceso de participación, nos centraremos en los puntos críticos más habituales.

>> **PERTINENCIA.** Los motivos de las administraciones para iniciar procesos de participación y la definición de objetivos.

Las razones que llevan a las administraciones públicas a incorporar procesos de participación en el diseño, gestión y evaluación de sus políticas o servicios son diversas, y generalmente se encuentran combinadas. Cuando el motivo principal es dar respuesta a requerimientos normativos (audiencias públicas, procesos medioambientales...), los procesos suelen tener objetivos y, particularmente, plazos predeterminados.

Si el proceso participativo responde de forma exclusiva a un requerimiento legal, no será necesario valorar las razones de su puesta en marcha, aunque generalmente los procesos de participación incluirán otros objetivos, como favorecer la transparencia de las actuaciones de la administración, reducir o evitar el rechazo de agentes y ciudadanía, etc.

**Al evaluar sí nos fijaremos en si:**

> La puesta en marcha del proceso de participación se encuentra bien fundamentada y es acorde con la normativa que regula el "objeto" del proceso (política, iniciativa, servicio... sobre el que se desarrolla la participación), las competencias de la entidad promotora, etc.

> Define objetivos en términos que pueden ser medidos y/o valorados. La falta de definición de objetivos claros es un mal endémico que afecta de forma importante a las evaluaciones, ya que una de las razones básicas de evaluar suele ser "conocer hasta qué punto una actividad ha logrado aquello para lo que nació".

1. Criterios de evaluación: Pertinencia, Coherencia, Viabilidad, Calidad del diseño.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos



>> **COHERENCIA.** Los diferentes componentes del proceso se alinean para lograr un mismo objetivo (no son contradictorios ni se solapan).

Aunque la evaluación de la coherencia puede incluir muchos aspectos (formal, estratégica...), se centra aquí la mirada en uno de los más relevantes a la hora de planificar un proceso de participación.

> La conexión lógica entre el alcance de la participación prevista y los objetivos de la participación, y entre estos y la metodología de participación a utilizar. El alcance de un proceso de participación puede ser diverso: recoger la valoración ciudadana, dar opciones para elegir entre diferentes propuestas presentadas, diseñar conjuntamente, co-gestionar... y cada una de estas opciones deberá ser coherente con los objetivos del proceso y con las fórmulas que se utilicen para promover y recoger las aportaciones en el proceso.

>> **VIABILIDAD.** Existencia de recursos y tiempo para desarrollar el proceso de participación.

**Al valorar la viabilidad del proceso participativo nos estamos refiriendo, principalmente, a cuestiones como:**

> La existencia de recursos suficientes para su desarrollo: estos recursos harán referencia tanto a las personas que lo van a llevar a cabo (internas y externas) y su adecuación en términos de conocimientos y tiempo disponible, como a los recursos económicos (particularmente si se subcontrata todo o parte del proceso, o en relación con los materiales a elaborar o publicar...)

> Los plazos previstos para su desarrollo. La visión de la participación como "consumidora de tiempo" es un tópico entre las administraciones, que tiene, no obstante, una base real: es preciso contar con tiempo suficiente para que esta se desarrolle; y este tiempo será proporcional a la complejidad de la materia que se aborda, la cantidad y diversidad de agentes/personas implicadas en el proceso... e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia previos en participación de promotores/agentes, y al cuidado puesto en la planificación del proceso.

>> **CALIDAD DEL DISEÑO.**

Bajo el criterio "calidad" hemos identificado algunas cuestiones básicas en la planificación de un proceso de participación: liderazgo, participantes (alcance y selección) y metodologías de participación.

> Liderazgo: promotor (personas, equipos, grado de consenso).

Para valorar el liderazgo analizaremos quién promueve el proceso, su ubicación y funciones, así como el grado de consenso que existe en el equipo y entidad que lo promueve.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

> Diseño de la participación: selección de los participantes (diversidad, cantidad, representatividad...) Como ya se ha señalado, la selección y el número de participantes está estrechamente relacionados con el alcance y objetivos de la participación.

En determinados procesos de participación, la búsqueda de la representatividad puede ser importante, y para ello se utilizarán las herramientas más adecuadas en cada caso (representatividad de los agentes políticos y sociales, herramientas estadísticas de muestreo...). Sin embargo, lo más habitual será que el foco de la participación se dirija a dar voz a entidades o ciudadanas y ciudadanos que representan a segmentos concretos de la población a quienes se dirigen las políticas/servicios objeto de participación, o bien visibilizar posiciones que no se incorporan habitualmente en estos procesos (como complemento a agentes o estructuras asentadas, que participan habitualmente, por ejemplo, en Consejos Asesores, Comités...).

> Adecuación metodológica y operativa de la participación.

Es muy importante conocer en qué medida los sistemas de acceso e información para las personas participantes previstas son apropiados, y para valorar esta idoneidad se tendrán en cuenta:

- La accesibilidad de la información y de los contenidos: dependiendo de los colectivos a los que se dirijan, los mensajes podrán ser más o menos complejos o técnicos, y los sistemas de acceso deberán adecuarse a las características de los colectivos (y/o tener en cuenta que algunos colectivos tienen un menor acceso a determinadas fuentes de información/comunicación). Es necesario conjugar la participación con la conciliación.
- Adecuación de tiempos para su desarrollo: en función del alcance de la participación, de su complejidad, y del tiempo que tengan que dedicar las personas participantes para poder realizar aportaciones sólidas, será necesario proporcionar más o menos tiempo para su realización (y esto deberá tenerse en cuenta en los plazos totales previstos en la planificación). En particular, cuando los procesos incluyan varias "devoluciones" a quienes participan (por ejemplo, si se trata de un proceso en diferentes etapas), debe tenerse en cuenta el tiempo que va a requerir en la propia administración valorar/validar las aportaciones en cada fase y realizar las incorporaciones sucesivas.
- Adecuación de las metodologías (creatividad, creación de consensos, formación/información...) de participación. Atendiendo al objetivo de la participación (si se trata de mejorar una propuesta, o de elaborar algo partiendo de cero...) y de las características de las personas participantes (ciudadanía, agentes o expertos/as...), la metodología de participación deberá adaptarse para conseguir el máximo rendimiento de esta participación.

1.  
Participación  
máda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

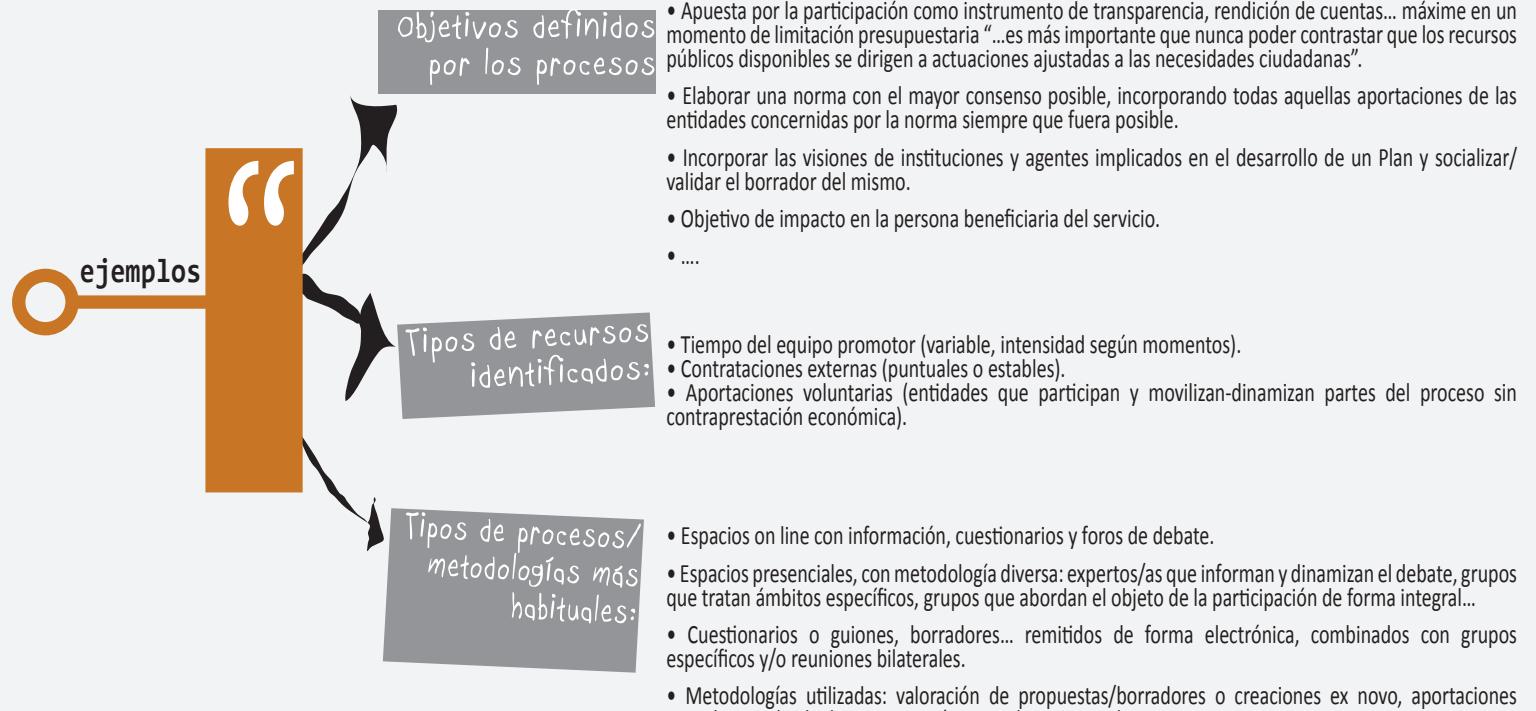
4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos



## EJEMPLOS DE PLANIFICACIÓN EN LOS PROCESOS ANALIZADOS



### Algunos aprendizajes básicos:

**Identificar** claramente los límites de la participación, en especial los que vienen marcados por la normativa, y comunicarlos desde el principio.

**No olvidar** a las personas de casa y creer que la participación solo atañe a las personas de fuera.

**No minusvalorar** la dedicación del equipo promotor, y en particular identificar la necesidad de desplazamientos, horarios de la participación... así como las potenciales dificultades que se pueden generar si la responsabilidad del proceso recae en una sola persona.



1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

#### 4.2.2. Evaluación del despliegue/ejecución

A la hora de valorar el despliegue del proceso de participación, la principal cuestión a considerar será el grado de detalle de la planificación realizada. En ocasiones los procesos se inician sin una adecuada planificación y esta se va improvisando en el camino. En estos casos, la evaluación del diseño y del despliegue caminan en paralelo, y en esta dimensión serán aplicables buena parte de las cuestiones señaladas en el punto anterior.

Si la planificación ha sido detallada, la evaluación del despliegue buscará conocer si se está ejecutando lo planificado, en qué medida existen mecanismos de ajuste/adaptación ante la evolución del proceso, y en valorar cuestiones relativas a la calidad de su desarrollo. En esta dimensión evaluaremos preferentemente<sup>1</sup> el nivel de ejecución, la flexibilidad y adaptación del proceso y algunos aspectos de la calidad del despliegue.

##### >> **CALIDAD.** Calidad en el desarrollo del proceso de participación.

Entre las principales cuestiones que afectan a la calidad en el despliegue de un proceso de participación, la evaluación se centrará en conocer los siguientes aspectos.

> Búsqueda de sinergias con otros procesos.

Un análisis del contexto geográfico-institucional-temporal en el que se va a desarrollar el proyecto de participación también contribuirá a mejorar la calidad de su desarrollo (y a su eficacia). Se tratará de conocer si existen otras actividades o iniciativas que pueden confluir o apoyar el proceso de participación que se promueve. Serán la complejidad y dimensión del proceso a desarrollar las que marquen el alcance de este análisis.

> Adaptación a las agendas y necesidades de las personas participantes.

El análisis abordará cuestiones relativas a la adaptación de las agendas a las entidades y personas participantes. Esta cuestión puede llegar a ser muy importante para el buen desarrollo de la participación: por ejemplo, hay instituciones o entidades que presentan mayores dificultades de participación en algunos momentos muy marcados (comienzo o finalización de período escolar, finales de año para empresas e instituciones...), o en determinados horarios (laborales...), que serán obstáculos más o menos relevantes en función de si el propio proceso de participación se puede considerarse “una actividad laboral” o si debe realizarse fuera de los horarios laborales.

1. Criterios de evaluación de la dimensión “despliegue”: Nivel de ejecución (grado de desarrollo alcanzado respecto al previsto), seguimiento y ajuste (flexibilidad y adaptación); calidad del desarrollo.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

Otras cuestiones, como la accesibilidad de las formas de participación, la accesibilidad de los formatos y de los contenidos, de los lugares de reunión, de las necesidades de conciliación de mujeres y hombres, etc, se han incluido ya en el diseño, pero deberán analizarse también en el despliegue (ante modificaciones o en caso de que no se encontrara suficientemente explicitado en la planificación).

> Estrategia de comunicación/devolución a participantes.

Es también un aspecto clave a vigilar en el desarrollo del proceso. Quienes participan en el mismo deben estar informados sobre cómo se está realizando, y deben contar con la información adecuada para su participación. La devolución sobre las cuestiones que se incorporan, las que quedan fuera y sus razones...Son elementos esenciales para el desarrollo con éxito de la participación.

> Reconocimiento de la participación.

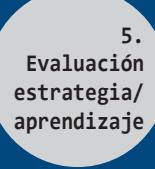
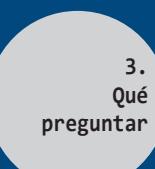
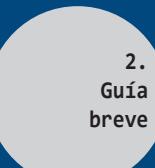
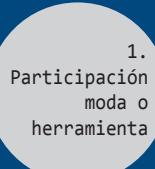
En la evaluación de la calidad del proceso convendrá también analizar en qué medida se estimula la participación de las personas/instituciones a lo largo del proyecto. No se trata (al menos en los proyectos que se desarrollan actualmente) de remunerar la participación, pero sí de reconocer y agradecer la implicación de quienes participan, particularmente cuando el proceso requiere de cierta dedicación, conocimientos...

## >> EJECUCIÓN. Grado de desarrollo de lo planificado.

El seguimiento sobre el nivel de ejecución (realización sobre lo programado) se centra en esta guía en algunas cuestiones básicas, aunque se puede valorar la ejecución de todos los ámbitos incluidos en la planificación.

> Recursos utilizados/recursos previstos.

Se trata de analizar si durante el desarrollo del proceso de participación se ha contado con los recursos previstos en la fase de planificación, recursos que suelen ser principalmente de dos tipos: el tiempo del equipo promotor del proceso (en particular en determinados momentos, que requieren dedicación más intensiva), y, en su caso, recursos externos (asistencias técnicas al proceso o maquetación y edición de materiales para la difusión, participación puntual de alguna persona experta...).



> Grado de desarrollo alcanzado/previsto en cada fase-etapa o actividad del proceso.

En cada etapa o nudo del proceso, se deberá recoger información y analizar si se están cumpliendo las actividades planificadas, en los plazos previstos, con las personas/entidades previstas...

Este seguimiento permanente del grado de ejecución será más importante cuando los plazos sean más ajustados o sea necesaria la presencia de determinadas personas/instituciones en el proceso, etc. Es importante que existan dispositivos de seguimiento que hagan "saltar las alarmas" cuando los niveles de ejecución estén por debajo de lo planificado.

#### **>> FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN.** Seguimiento y ajuste del proceso en su fase de implantación.

Incluso si la planificación ha contemplado todas las opciones y el proceso se ha diseñado de forma exhaustiva, en su ejecución se pueden producir modificaciones a las que habrá que dar respuesta. Para ello, se deberá contar con un dispositivo de seguimiento, y deberá contemplarse un procedimiento de toma de decisiones ante las desviaciones y cambios que se produzcan en su desarrollo.

> Dispositivo de seguimiento y adaptación.

Dispositivos de adaptación en elementos clave del proceso, como los niveles de participación (general y/o por segmentos) o la satisfacción de los participantes con el proceso (para ajustar metodologías, materiales...).

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

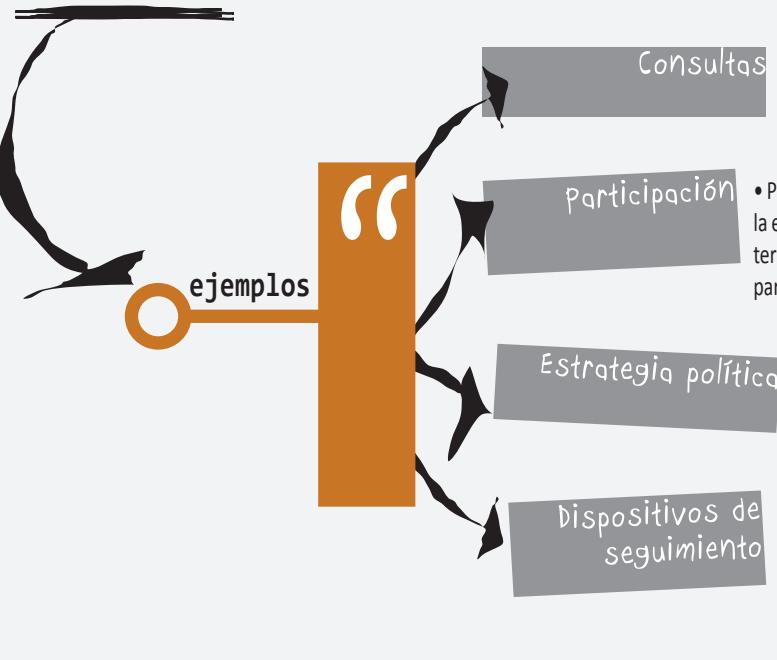
4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos



## EJEMPLOS DEL DESPLIEGUE EN LOS PROCESOS ANALIZADOS



- Para realizar consultas relacionadas con una política determinada, la utilización de los correos electrónicos existentes en las bases de datos del Departamento resultaron una fuente básica y muy relevante, pero así solo se accedía a personas usuarias (o más interesadas). Como se quería cubrir un espectro más amplio, se buscaron otras vías de contacto/participación (grupos de trabajo con agentes del sector, información en la web, difusión en medios de comunicación...).

- Para la participación de un colectivo activo y organizado, pero muy diverso y no especialista, en la elaboración de un Plan, fue necesario sintetizar y adaptar el lenguaje del borrador, eliminando terminología especializada... Los grupos de trabajo presenciales se consideraron más efectivos para esta participación, en otros casos se utilizaron las TIC.

- La definición compartida de una estrategia política se realizó en varias etapas, los sistemas de "acceso" al proceso fueron múltiples y abiertos, partiendo de bases de datos de agentes, empresas, entidades, expertos... y combinando herramientas diferentes. Las metodologías utilizadas combinaron creatividad, búsqueda de consensos, inclusión de la diversidad...

- Entre los dispositivos de seguimiento y adaptación identificados se encuentran: la utilización de un "comité" de expertos y expertas que realice el seguimiento y contraste como "asesor" en todo el proceso; la utilización de cuestionarios de satisfacción de las personas participantes; la existencia de espacios on line para proponer mejoras... y, de manera informal, el acceso directo (telefónico o electrónico) al equipo promotor.

### Algunos aprendizajes básicos:

#### La flexibilidad en el cumplimiento de los plazos tiene un límite.

Se había planificado que el proceso se desarrollara en unos ocho meses. La reunión de presentación, la fase de información... se llevaron a cabo en los meses de verano de 2005... las restantes sesiones se retrasaron... la clausura y cierre del documento se demoraron hasta junio de 2007. El plan fue aprobado en febrero de 2011... A estas alturas ¿quién se acuerda ya de sus aportaciones y de los resultados finales del proceso?

#### Vigilar particularmente los niveles de participación logrados es una cuestión fundamental del despliegue:

"En todo proceso de participación llega un momento en el que ésta baja y parece ponerse en riesgo el proceso. En ese momento "lanzamos una bomba" para agitarlo".

#### La devolución de las aportaciones es un elemento tan clave como el acceso: quienes participan deben saber qué ha ocurrido con su aportación, si ha sido incorporada o rechazada, y los motivos para ello.

En las propias dinámicas de participación se presentaban algunos de los principales resultados, pero además se colgó toda la documentación que recogía en cada intervención las aportaciones "tal cual" de los participantes, junto con el trabajo de síntesis, destilación... del equipo técnico, de modo que si surgía algún problema o alguien no veía reflejado lo que había visto, se podía recurrir a esta documentación ("solo ocurrió una vez, y al poder contrastar que el otro grupo que también participó sobre el mismo tema había dicho algo diferente y por tanto no se podía considerar un resultado consensuado del proceso, se comprendió y no hubo problemas").



1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

#### 4.2.3. Evaluación de los resultados e impactos

Al valorar esta dimensión estaremos centrándonos en conocer qué efectos ha tenido el proceso en todos los que han participado en él (ciudadanía, agentes, instituciones...) y si se han logrado los objetivos con los que se inició el proceso.

El conocimiento y valoración de los resultados<sup>1</sup> e impactos del proceso será habitualmente la dimensión clave de la evaluación, que va a permitir aprender y mejorar los siguientes procesos que emprendamos, tanto nosotros como el resto de agentes implicados. Si además esta información se pone a disposición de otros, los beneficios de la evaluación se maximizan.

**>> EFICACIA.** En primer lugar, será necesario saber si se han cumplido los objetivos que teníamos al iniciar el proceso.

La valoración del grado de cumplimiento de los objetivos del proceso dependerá, en primer término, de cuáles sean estos. Pueden haber sido muy básicos ("experimentar un proceso, informar a la ciudadanía y recoger sus valoraciones...") o complejos (rediseñar una política o servicio, co-gestionar servicios...).

En este punto se incluyen únicamente los objetivos más transversales y frecuentes de los diferentes procesos de participación, dado que los objetivos específicos que defina cada proceso serán, lógicamente, diferentes en cada caso:

> Objetivos relativos al acceso e implicación.

Informar e implicar a: agentes colaboradores, personas expertas, personas afectadas, ciudadanía en general... En cada caso, se valorará a cuántas personas/entidades... se ha movilizado, y características relevantes de las mismas (diversidad, expertise, representatividad...). Se tratará de valorar la cobertura del proceso en cada segmento, atendiendo a la población potencial, pero también al objetivo fijado (en su caso).

1. Criterios: Eficacia (logro de objetivos), eficiencia (relación objetivos/coste) e impacto (efectos en los promotores, en los participantes y en las políticas o servicios).



1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

> Objetivos relativos a la participación.

Se analizará cuantas participaciones se han logrado (en su caso, respecto a las previstas, aunque no es habitual este nivel de precisión, salvo cuando existen precedentes que sirven de referencia), cuántas aportaciones se han incorporado, y de qué nivel/segmento de población participante...

> Objetivos relativos a la difusión/visibilización de una determinada intervención.

Por ejemplo, si se trata de dar a conocer una determinada iniciativa o servicio... sobre la que se realiza una consulta, conocer en qué medida se ha logrado esta difusión será también un resultado del proceso.

**>> EFICIENCIA.** También será interesante conocer si el proceso ha tenido un coste razonable o podía haber sido más económico.

Las administraciones no suelen contabilizar el tiempo dedicado por los equipos internos como coste de los procesos, aunque es conveniente identificarlo y valorarlo. Para saber si una actividad, en este caso el proceso de participación, ha sido eficiente, se deberán tener elementos de comparación: en ocasiones, se puede valorar la evolución del coste, si se trata de procesos ya realizados con anterioridad. Cuando las intervenciones (o partes del proceso) se hayan externalizado, puede haber costes de referencia que permitan valorar la eficiencia de un proceso determinado (por ejemplo: X€/por sesión presencial de tantas horas...), aunque siempre existirá un factor cualitativo que deberá tenerse en cuenta, y que con frecuencia será determinante (grado de especialización de la materia, innovación en las dinámicas, dificultad de acceso al colectivo participante, etc).

> Costes del proceso (globales y/o por fases y subfases).

De forma general, el coste por persona participante será tanto más elevado cuanto más compleja sea la participación (requiere una preparación superior de materiales y metodologías de participación, más tiempo de análisis...) y cuando suponga más sesiones presenciales (desplazamientos...); por el contrario, la utilización de TICs, la participación masiva en procesos sencillos... tenderá a ser menos costosa.



1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

>> **IMPACTOS.** Probablemente la pregunta clave en esta dimensión es saber qué impacto hemos logrado con el proceso.

Cuando valoramos los efectos del proceso estamos teniendo en cuenta no sólo si se han cumplido los objetivos, sino qué ha cambiado gracias a la participación. Estos cambios pueden ir en línea con los previstos, o resultar inesperados.

Los impactos más importantes derivados de los procesos de participación se concentran en diferentes ámbitos:

> Efectos en la organización promotora.

Los efectos a analizar serán tanto de tipo positivo como negativo: mejora del conocimiento de la realidad en la que operan (otras visiones, otras experiencias), establecimiento de nuevas (o más estrechas) relaciones de colaboración con otros agentes/instituciones, fortalecimiento de una cultura organizacional más abierta e innovadora... pero también posibles tensiones internas, sobrecargas de trabajo, etc.

> Efectos en quienes participan.

Si el proceso de participación ha estado adecuadamente diseñado y ejecutado, las personas que han participado habrán ganado conocimientos y experiencias, establecido nuevas o más estrechas relaciones, la posibilidad de ser escuchadas y atendidas por las administraciones, una mayor confianza en las instituciones... Los resultados también pueden haber sido negativos (para el conjunto o para una parte) e incrementar la desconfianza hacia las instituciones, valorar el proceso como una pérdida de tiempo, considerar que sus aportaciones no han sido atendidas, etc.

> Efectos en las políticas o servicios objeto de la participación.

Más allá del conocimiento sobre "cuántas aportaciones se han realizado o incluido", resulta relevante saber en qué medida esta participación se ha traducido en una mejora de la política o servicio en cuestión.

Este es probablemente el tipo de impacto que resulta más difícil de valorar desde esquemas objetivos, y su evaluación entraña con la evaluación del propio servicio o plan, por lo que desde la perspectiva de la participación, se propone únicamente recoger las valoraciones que realizan quienes han participado en el proceso.

Entre los aspectos a valorar como "mejoras": la identificación de necesidades no contempladas anteriormente, la mejor adaptación a usuarias y usuarios, la incorporación de nuevos conocimientos o conocimiento especializado, una priorización de actuaciones más acorde a las necesidades percibidas por la ciudadanía, etc.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

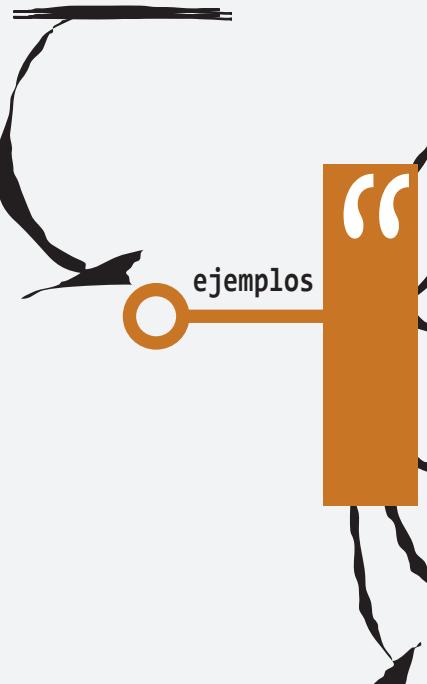
3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

## EJEMPLOS DE RESULTADOS E IMPACTOS DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN



- Las aportaciones se han agrupado en 492 propuestas reales distintas, que son las que ha valorado el equipo redactor del Plan. Las opiniones de la ciudadanía y agentes clave estaban en general en sintonía con las orientaciones estratégicas contempladas en el borrador del Plan, reforzando éstas en aspectos clave. La participación ha sido amplia y la satisfacción de las personas participantes alta. Resultados satisfactorios que animan a establecer estos procesos de forma permanente. En el Departamento ya no se cuestiona la participación ciudadana.
- Supone un cambio en la cultura organizativa. Hay experiencia previa en encuestación sobre satisfacción de personas usuarias (llevados por los temas de calidad...), pero no en "empoderamiento y participación ciudadana".
- El decreto ha mejorado respecto al borrador inicial: menos teórico. También ha mejorado la normativa y el conocimiento del Departamento sobre el sector. Respecto a las personas participantes, no se ha hecho una valoración específica, pero en general se considera que es positiva. Valoración global positiva aunque, efectivamente, retrasa los plazos previstos: "no sé cómo hubiera sido la reacción sin el proceso.... Habría sido más rápido, pero el grado de rechazo no sé si hubiera permitido hacerlo como se puede hacer ahora".
- Gracias a la participación, el Plan ha mejorado su conceptualización y ha incorporado indicadores de interés para su seguimiento, ha supuesto cierta actualización de algunas cuestiones, y ha incorporado otras visiones (aunque de forma limitada). En la organización, además de los aspectos positivos de mejora del plan, se ha producido cierta sobrecarga de trabajo que en momentos concretos han sido difíciles de gestionar.
- Los efectos del proceso han sido discretos. Se han logrado algunas mejoras, pero también ha habido dificultades. Durante el proceso también hubo cambios en el contexto que redujeron su utilidad... "Ahora lo haríamos de otra forma".
- El proceso ha sido positivo y se han logrado los objetivos planteados, pero es únicamente un primer paso. Para valorar su impacto real habrá que esperar a su despliegue, y así lo han señalado muchas de las personas que han participado en el proceso.

### Algunos aprendizajes básicos:

**Los resultados de los procesos de participación** analizados han ido sido globalmente positivos, o muy positivos. Pero incluso cuando se han registrado dificultades significativas, se ha aprendido de estas y se está en mejores condiciones (y disposición) para abordar otros procesos. Iniciar procesos de participación genera condiciones para continuar avanzando y extendiendo su uso.

**Dos lecciones claras:** la primera, que la participación no es fácil, la estrategia de comunicación y acercamiento para incentivarla es muy importante; y segunda, que la sociedad vasca demanda más información y transparencia desde la administración.

**En la vertiente negativa,** lógicamente está el tiempo de dedicación a los procesos, y que, al igual que la evaluación te sitúa en el foco de atención: si no quieras que te miren, si prefieres pasar desapercibido... es mejor no hacerlo (por ahora, porque la tesitura político-social está cambiando, y probablemente en breve deberán hacerlo todos y todas).

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

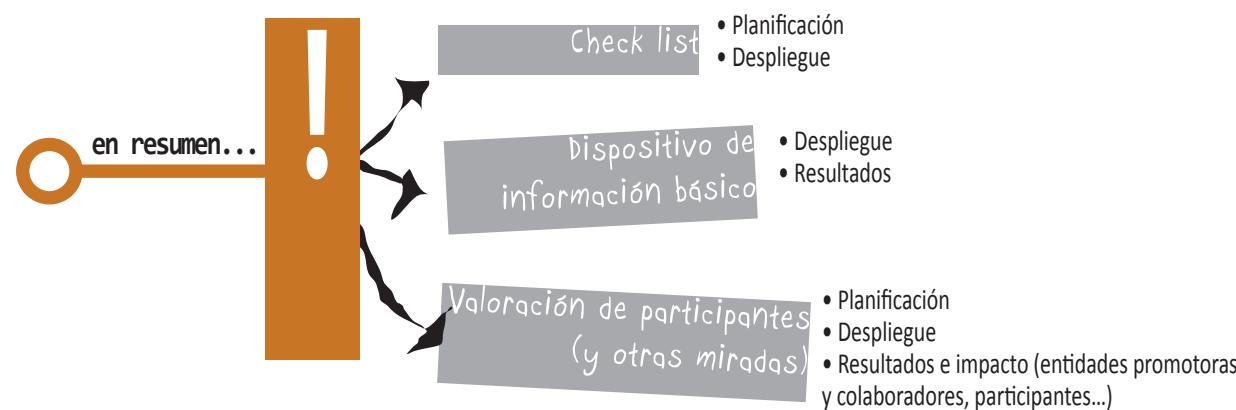
Anexos

## 4.3. CÓMO EVALUAR UN PROCESO DE PARTICIPACIÓN

### ¿Cómo evaluar el proceso?

La evaluación se puede realizar en tiempos y modos diferentes. Los procesos establecidos para dar respuesta a las siguientes preguntas reflejan niveles de evaluación de complejidad y utilidad creciente.

- **¿Se han tenido en cuenta las principales cuestiones a la hora de planificar y diseñar el despliegue de la participación? (check list)** En realidad, no se trata de un modo de evaluación, sino de garantizar un mínimo de calidad en el proceso. Se propone su utilización en las dimensiones de planificación y, parcialmente, de despliegue. Es posible introducir las cuestiones que plantea en forma de encuestas o guiones para grupos... con lo que sí se avanzaría en la evaluación.
- **¿Existen herramientas básicas para conocer si el proceso de participación se está desarrollando de la forma prevista? (dispositivo de información)** Se cuenta con un dispositivo que avisa de los desvíos cuando nos salimos de la ruta prevista y nos ofrece alternativas. El dispositivo se basa en un sistema de información más o menos complejo en función del alcance del proceso. Consta al menos de datos de ejecución básicos (ver "dimensión despliegue") sobre plazos, participantes -invitaciones y participantes-, aportaciones..., y puede incluir también valoraciones de los y las participantes que informen sobre dificultades y oportunidades (cuestionarios de satisfacción, entrevistas, grupos, etc.). En algunos momentos concretos, para los temas más críticos del proceso, se puede establecer un "sistema de alarmas" que se activará en los casos críticos, para reajustar el proceso y evitar su fracaso.
- **¿Se recogen todas las valoraciones y visiones sobre el proceso desarrollado y sus resultados/impactos obtenidos?** Se trata de recoger tanto la información sobre el desarrollo del proceso, los resultados del mismo, las dificultades... como las valoraciones finales de quienes han participado, para que esta información contribuya a mejorar los siguientes procesos. Esta información se trata, sistematiza... y se combina con otras informaciones para ir mejorando y proponiendo alternativas metodológicas u operativas, etc.



1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

El modo más adecuado para realizar una evaluación del proceso de participación estará estrechamente relacionado con los objetivos de la propia evaluación, con el alcance del proceso, los recursos disponibles...

En esta guía incluimos pistas sobre las herramientas más habituales y las opciones para su utilización, desde las formas más básicas -check lists de autocumplimentación para garantizar que se han tenido en cuenta las cuestiones más relevantes del proceso a la hora de su valoración-, hasta las más complejas, de tipo cuantitativo (encuestación) y cualitativo (focus groups...).

Se indican, en algún caso, diferencias específicas en función de la tipología de participación analizada (políticas o servicios). Respecto a los procesos de participación colaborativa, su tratamiento requiere un enfoque diferente.

## Aprendizajes básicos de los proyectos de participación colaborativa:

**En el caso de los proyectos de participación colaborativa**, su planificación y desarrollo son compartidas entre el sector público y el privado, y su evaluación también debe ser construida de forma común.

La progresiva participación en la gestión y el diseño de la ciudadanía involucrada ha llevado a modificar la planificación inicial del proyecto, de un modo que no cabe calificar como "desvío de ruta", sino como desarrollo compartido/en construcción.

**Esta fórmula interpela en mayor medida a las administraciones públicas**, al testar sus límites en cuestiones relacionadas con los criterios de actuación pública y cuestionar pautas de funcionamiento tradicionales.

Se identificaron dificultades a la hora de establecer los límites en la difusión de opiniones que pueden ir en contra de criterios médicos, abordar la cobertura de riesgos de quienes actúan de forma voluntaria en un programa público, etc.

**Junto con estas mayores dificultades**, también se observan beneficios directos, más tangibles e inmediatos y posiblemente efectos aún más determinantes en el cambio de rol de la ciudadanía, en una mayor proactividad y empoderamiento ("se percibieron cambios en la forma de acudir a las consultas médicas, con más preguntas, con búsqueda de soluciones alternativas..."), y en la satisfacción y percepción de la salud de las personas participantes<sup>1</sup>.

Se presentan a continuación las herramientas propuestas, junto con algunas recomendaciones para su aplicación, siempre teniendo en cuenta su carácter generalista y la necesidad de adaptación en cada caso concreto. En el último apartado del capítulo se incluye una referencia a la evaluación de la vertiente de innovación social de la participación.

1. Además de registrar la satisfacción de quienes participan, se están evaluando los efectos del programa en la salud de las y los pacientes mediante la utilización de grupos de control.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos



#### 4.3.1. Check List

Consiste en una herramienta sencilla, para que el equipo que promueve el proceso valore si ha tenido en cuenta los elementos principales a la hora de planificar y desarrollar la participación.

Dado que los procesos de participación son diversos y responden a objetivos y situaciones diferentes, no es posible definir a priori un marco comparativo, y la valoración estará sujeta al criterio de la persona o personas que lo cumplimenten. Aunque en la guía se han incluido algunos ejemplos que pueden servir de referente, sigue siendo un instrumento subjetivo, de control inicial más que de evaluación.

La importancia/conveniencia de formalizar la recogida de la información de estos checklist, y el detalle del nivel de cumplimiento de cada criterio valorado dependerá del número de personas que van a participar en esta valoración. Puede también utilizarse como guión básico para debates en grupo.

Si se utiliza como “cuestionario” y son varias las personas del equipo promotor que lo cumplimentan de forma independiente, habrá que analizar las posibles discrepancias en las valoraciones y los motivos de las mismas. Igualmente, si se plantea utilizar como herramienta para varios procesos, convendría estandarizarlas (por ejemplo, como formularios Excel) y en su caso definir procedimientos para su registro y análisis.

En todos los casos, en las tablas que se presentan se ha incluido una columna, a la izquierda, que relaciona las variables o ítems que se presentan con los criterios de evaluación desglosados en el apartado “qué evaluar”, con el fin de apoyar su cumplimentación.

Tras el listado de cuestiones a valorar, tanto en planificación como en despliegue, se han incluido algunas orientaciones, resultado de las experiencias analizadas, que pueden ayudar a valorar si se han cumplido los criterios que se analizan.

1.  
Participación  
mota o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

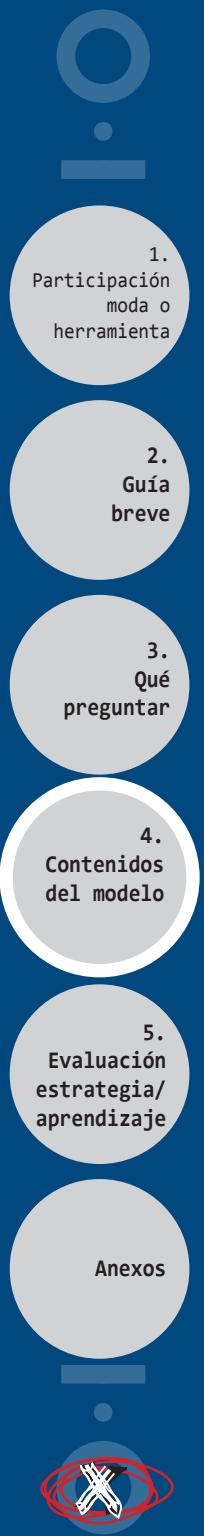
Anexos



**CHECK LIST BÁSICO  
CUESTIONES PLANIFICACIÓN**

Totalmente de acuerdo      Bastante de acuerdo      Poco de acuerdo      En total desacuerdo      Observaciones

El proceso de participación está bien fundamentado y los objetivos son claros y valorables/medibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El alcance de la participación, los objetivos y la metodología utilizadas son coherentes entre sí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El proceso de participación previsto es viable: cuenta con los suficientes recursos (tiempo de las personas que lo promueven/desarrollan y recursos materiales si son necesarios -contrataciones externas, alquileres, comunicación, desplazamientos...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los plazos previstos para su desarrollo son adecuados (tiempo "suficiente" de promotores y participantes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existe un liderazgo sólido en la promoción del proceso y hay consenso en el equipo promotor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La selección de los y las participantes se adecúa a los objetivos de la participación y tiene bases sólidas (diversidad, representatividad, perspectiva de género...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
En particular, se ha planificado la participación de todos los agentes implicados en el desarrollo del plan/servicio o afectados por el mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los contenidos de la información sobre el proceso y sobre el objeto) y las formas/vías de acceso se han adaptado a las personas/entidades participantes (niveles de conocimiento, "jerga", TICs, accesibilidad física y sensorial, horarios/corresponsabilidad...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se han previsto tiempos adecuados para el desarrollo de todas las fases del proceso (elaboración de materiales de participación, selección de participantes, invitación/acceso, desarrollo, valoración de las aportaciones y devolución...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Las metodologías que se van a utilizar en los procesos de participación se adecúan a los objetivos (obtener conocimiento/experiencia especializada, valoraciones espontáneas en ámbitos conocidos por quienes participan, incorporar nuevas visiones, innovar...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OTRAS CUESTIONES					



#### CHECK LIST BÁSICO CALIDAD DEL DESPLIEGUE

	Si	En parte	No	Observaciones
Se han procurado sinergias con otros procesos que afectan al territorio / instituciones /a gentes... (realización de análisis preliminar, contraste con agentes...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se han tenido en cuenta las necesidades de adaptación a los colectivos participantes- perspectiva de género, diversidad funcional...-(horarios, soportes, accesibilidad física, contenidos...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se ha realizado una adecuada estrategia de comunicación: en relación con el propio proceso de participación y con el “objeto” de la participación (comunicación, devolución...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se han buscado fórmulas para reconocer la participación, (reconocimiento, visibilización de las aportaciones...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existen dispositivos de seguimiento y procedimientos de ajuste ante los problemas o incumplimientos de la planificación (sistemas de información y disponibilidad de quienes deben tomar decisiones de cambios...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OTRAS CUESTIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

## ALGUNAS ORIENTACIONES EN LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN

¶ **La inclusión de objetivos como mejorar la gobernanza, aumentar la transparencia...** debe ir seguida de objetivos instrumentales más concretos a través de los cuales se busca lograr estos objetivos generales. Así, el objetivo “aumentar la transparencia” en un proceso de participación, debería ir acompañado de los métodos a través de los cuales se quiere lograr: por ejemplo - presentar/hacer pública información sobre el “objeto” de participación (diagnósticos, evaluaciones previas, etc.) y sobre los resultados de la misma a las personas que han participado o la ciudadanía...

¶ **Debe tenerse cuidado en no solicitar solo las aportaciones de las “amistades” cuando se inicia el proceso;** y también tener en cuenta que en ocasiones los agentes tienen intereses propios, que no tienen por qué coincidir con el interés mayoritario, y/o dependen de la administración que lidera el proceso y pueden tender a decir lo que creen que la administración quiere oír.

¶ **En los procesos asociados a la definición de políticas públicas:**

- Será fundamental dedicar especial atención a la documentación de partida que se va a proporcionar a las personas participantes, en función de sus previsibles conocimientos sobre las cuestiones a abordar. En particular, para la ciudadanía en su conjunto, evitar la jerga administrativa y proporcionar materiales atractivos con información relevante
- Tener en cuenta los tiempos de reflexión que exigen determinadas materias para no especialistas. En su caso, segmentar las áreas de participación para hacerlas “tratables”.
- Cuando los procesos de participación se encuentran determinados por normativa, las opciones de planificación vendrán generalmente limitadas por los plazos, objetivos... que establezca dicha normativa, mientras que los procesos voluntarios permitirán mayores opciones.
- Los procesos deben tener en cuenta los límites de las competencias de quien los promueve. Esto no significa que la participación no pueda salirse de este marco competencial o abordar cuestiones al margen de la normativa reguladora, pero sí deberá dejar claro desde el principio cuál es la fundamentación y los objetivos del proceso, tanto para la entidad que los promueve como para quienes participan.

¶ **En los procesos asociados a la mejora de servicios:**

- Implicar a todos los que participan en el desarrollo de los servicios (instituciones o entidades colaboradoras) y a todas las tipologías de usuarios y usuarias de los servicios, ya que pueden tener diferentes valoraciones y recoger sus aportaciones será fundamental en este caso.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

#### 4.3.2. Dispositivo de recogida de información del despliegue

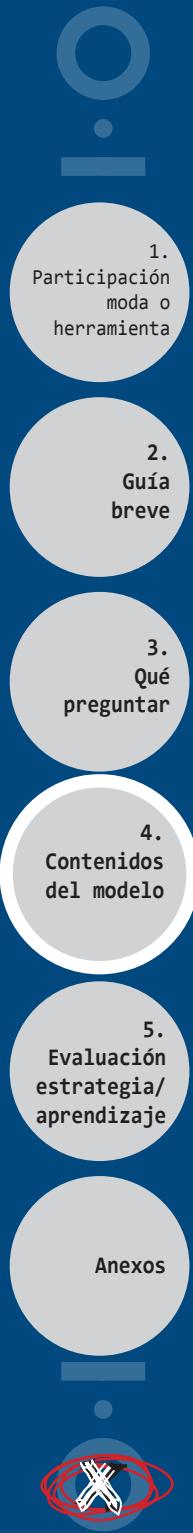
Para poder saber, en primer término, si el proceso se está desarrollando de acuerdo con el plan establecido, y conocer su grado de ejecución, es necesario que exista un “dispositivo” de información sobre el proceso.

Nuevamente dependerá de las características de la participación el que este dispositivo sea muy sencillo o más complejo, pero en cualquier caso deberá permitir recoger (y analizar) en el momento en el que se producen, las desviaciones del proceso de participación respecto a lo planificado, particularmente en materia de:

- Cumplimiento de los plazos (en todas las etapas y subfases)
- Personas / instituciones participantes (en todos los segmentos y etapas del proceso)
- Grado de participación / aportaciones
- En su caso, recursos económicos (asistencias externas)

Para ello, se deberá contar con información sobre cómo se está desarrollando el proyecto, tanto si se cuenta con apoyo externo como si se realiza por el equipo promotor. Se trata de información que habitualmente está disponible con cierta facilidad independientemente de si la participación se realiza vía on line o de forma presencial.

El dispositivo de seguimiento generará unas informaciones básicas que, más allá de permitir la comparación entre lo previsto y lo sucedido -evaluación del despliegue-, facilitan la evaluación de resultados (las identificadas en la columna “realizado”).



## INFORMACIONES BÁSICAS DEL DISPOSITIVO DE SEGUIMIENTO - DESPLIEGUE

	Previsto	Realizado	Observaciones
Dedicación equipo promotor y asistencia externa, en su caso	//	//	
Costes totales y de las diferentes intervenciones (internos y externos, en su caso)	//	//	
Etapas/intervenciones del proceso de participación - plazos para su desarrollo (generales y/o por agentes, ...)	//	//	
Invitación a participantes en sus posibles segmentos - gestores, colaboradores, asociaciones tercer sector, expertos, usuarios/as, ciudadanía... en las diferentes etapas del proceso (identificación de colectivos, número previsto, vías de acceso...)	//	//	
Participantes en sus diferentes segmentos -equipo promotor, gestores, colaboradores, asociaciones tercer sector, expertos/as, usuarios/as, ciudadanía... y etapas	//	//	
En su caso, aportaciones realizadas por los y las participantes y aportaciones aceptadas	//	//	
Aportaciones no incluidas y sus razones	//	//	
Plazos para las "devoluciones" / interacción con participantes	//	//	
<b>OTRAS CUESTIONES</b>			

### NOTA

1. En las observaciones sobre las desviaciones se incluirá el funcionamiento del dispositivo de alerta y adaptación a los obstáculos u oportunidades surgidas en el desarrollo del proceso.
2. Siempre que sea posible se incluirá la variable sexo en la información recogida en todos los niveles del proceso de participación.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

## ALGUNAS ORIENTACIONES EN EL SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS

¶ En el seguimiento de los procesos de participación los elementos clave se centran en conocer cómo y a quiénes se está llegando (invitando a participar, facilitando el acceso...) y cómo están participando realmente.

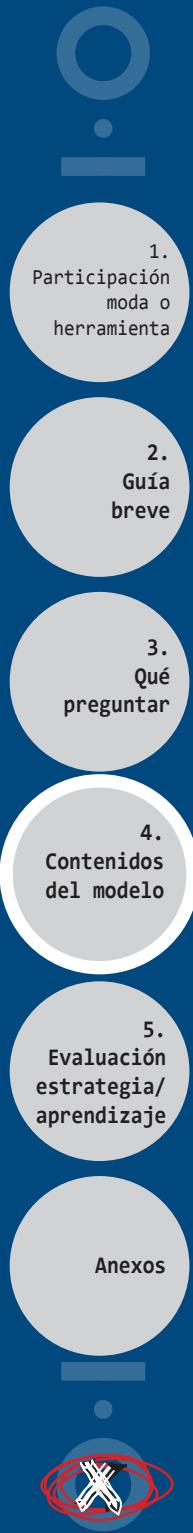
¶ Algunas informaciones que pueden indicar problemas en el inicio de la fase de despliegue:

- Número de e-mails o cartas de invitación devueltos (problemas de actualización de las bases de datos de partida)
- Dificultades en realizar los contactos telefónicos
- Reducido número de accesos al sitio web
- Falta de confirmación de asistencia cuando se ha solicitado
- Etc.

¶ Informaciones que pueden indicar problemas el desarrollo del despliegue:

- Reducido número de participaciones (aportaciones, respuestas, asistencia presencial...). Desequilibrio en la participación de mujeres y hombres
- Participaciones “fuera de objetivo” (las aportaciones hacen referencia a otras cuestiones que no se planteaban y que no son relevantes para el objetivo del proceso)
- Etc.

Las desviaciones identificadas en el seguimiento pueden deberse a errores en la planificación (falta de interés de los colectivos invitados, plazos excesivamente breves...), o a que el desarrollo no se ha realizado como estaba previsto (falta de dedicación, recursos, metodologías no apropiadas...); pero también pueden deberse a las adaptaciones realizadas ante obstáculos u oportunidades imprevistas. En el primer caso, los aprendizajes servirán para adaptar el proceso y/o mejorar planificaciones posteriores.



### 4.3.3. La visión de las personas y entidades participantes

Si la visión de todos los agentes involucrados es fundamental en cualquier evaluación, en el caso de los procesos participativos resulta crucial. La complejidad de su recogida puede ser muy variable, ser más o menos formal o estructurada... pero siempre será necesario contar con esta visión.

La importancia de recoger esta valoración durante el proceso (y analizarla y darle respuesta inmediata) será mayor cuando el proceso permita introducir modificaciones en el propio despliegue (es decir, si no se trata de un único "acto" de participación).

Para recoger estas valoraciones se pueden utilizar diferentes herramientas (cuestionarios, espacios on line, grupos de "revisión" de los procesos...), que serán más o menos aplicables en función de las características del proceso de participación.

La forma de realizar el análisis de estos resultados, y la extracción de aprendizajes para la mejora dependerá de su alcance y complejidad. En algunos casos, cuando puede haber cientos de respuestas... puede ser conveniente externalizar su análisis. En otros, será suficiente con que alguna persona del equipo revise la información disponible y realice una pequeña síntesis o resumen, que debería remitir a todas las personas implicadas en el proceso, para su conocimiento y, en su caso, adaptación de las siguientes intervenciones previstas.

A través de cuestionarios ad hoc -en papel o electrónicos-, sesiones de trabajo (o dedicación de un tiempo específico dentro de las sesiones), espacios abiertos en sitios web... la valoración que realizan las personas participantes proporciona un input muy valioso para permitir adaptar el desarrollo del proceso.

Las fórmulas más frecuentemente utilizadas son los cuestionarios en papel, en las sesiones presenciales, y los cuestionarios on line (o los espacios abiertos a comentarios para valorar la experiencia) cuando la participación se realiza, al menos en parte, a través de las TIC. No se han encontrado "grupos de trabajo" desarrollados de forma específica para valorar la planificación, el despliegue o los resultados de estos procesos de participación, aunque es una vía que puede ser de interés explorar en algunos procesos.

Presentamos aquí las cuestiones más habituales para abordar en la evaluación, bien en forma de cuestionarios o como guiones de entrevistas/ grupos de trabajo, divididas en dos dimensiones: planificación y despliegue, por un lado, y resultados e impactos por otro. Aunque es posible diferenciar las cuestiones relativas al diseño del proceso y a su desarrollo (como se ha realizado al incluir los checklist), lo más habitual es que realicen al mismo tiempo, bien durante el desarrollo de los procesos de participación (o de sus fases...) o bien tras su finalización.

Los cuestionarios se pueden realizar con un mayor nivel de detalle y respuestas cerradas (con preguntas sobre los espacios físicos, los tiempos, los materiales, la dinamización de las aportaciones, la accesibilidad, etc.) que permiten análisis estadísticos más fáciles de realizar, pero en ocasiones se puede preferir optar por fórmulas más abiertas (que incluyan cuestiones como "lo mejor y lo peor del proceso..."), que pueden permitir profundizar más en los aspectos negativos y positivos del mismo.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

## CUESTIONES BÁSICAS A PLANTEAR A LAS PERSONAS PARTICIPANTES PARA VALORAR LA PLANIFICACIÓN Y EL DESPLIEGUE DEL PROCESO

Los siguientes cuadros recogen la información básica que será de interés en la mayoría de los procesos de participación. Se ha optado por una redacción simplificada, aunque lógicamente se deberán adaptar tanto la redacción como las escalas de valoración... a cada caso.

VALORACIÓN DE PARTICIPANTES	Buena	Media	Mala	Observaciones
La información sobre el proceso y las posibilidades de acceder al mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Las vías de acceso a la participación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los plazos (conocimiento y desarrollo de las intervenciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La información proporcionada para la participación (claridad de los objetivos de la participación, de los límites...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los espacios de participación (accesibilidad, organización...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La metodología utilizada en los procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Las posibilidades de aportar al proceso y el tratamiento de las aportaciones realizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Utilidad del proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Satisfacción general con el proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OTRAS CUESTIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### NOTA

1. Siempre que sea posible se recogerá la información desagregada por sexo y se diseñarán indicadores de género.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos



## CUESTIONES BÁSICAS A PLANTEAR A LAS PERSONAS PARTICIPANTES PARA VALORAR LOS RESULTADOS

Los siguientes cuadros recogen la información básica que será de interés en la mayoría de los procesos de participación. Nuevamente señalar que, en cada proceso, los contenidos deberán ser adaptados, y pueden diferenciarse diferentes segmentos en cada grupo genérico.

EFFECTOS EN LA ORGANIZACIÓN PROMOTORA

	Mejora	Igual	Empeora	Observaciones
Relaciones internas equipo promotor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones intra institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones inter institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones agentes colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones usuarios y usuarias de los servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones otros agentes / ciudadanía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Conocimiento y experiencia sobre el objeto de la participación en el equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Conocimiento y experiencia sobre los procesos de participación en el equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Efectos sobre otras funciones / actividades desarrolladas en paralelo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Valoración de los efectos de la participación en el objeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OTRAS CUESTIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos



#### EFFECTOS EN LOS AGENTES COLABORADORES

	Mejora	Igual	Empeora	Observaciones
Relaciones con el equipo promotor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones con otros agentes institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones con otros agentes colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones con usuarios y usuarias de los servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones con ciudadanía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Conocimiento y experiencia sobre el objeto de la participación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Efectos sobre otras funciones/actividades desarrolladas en paralelo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Valoración de los efectos de la participación en el "objeto"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OTRAS CUESTIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#### EFFECTOS EN LAS PERSONAS PARTICIPANTES

	Mejora	Igual	Empeora	Observaciones
Relaciones con el equipo promotor/instituciones promotoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Conocimiento y experiencia sobre el objeto de la participación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Valoración de los efectos de la participación en el objeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OTRAS CUESTIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

#### 4.3.4. Otras miradas relevantes en la evaluación

Además de la inclusión del equipo promotor/gestor del proceso y de todas las entidades y personas que han participado en el mismo, resulta de interés (cuando es viable), incluir también la perspectiva de quienes no han participado en el proceso, tanto porque no estaban incluidos en la planificación, como porque, habiendo sido invitados, no han llegado a participar.

Analizar esta vertiente permitirá mejorar los siguientes procesos, tanto desde una perspectiva operativa (la no participación debida a factores relacionados con la planificación u organización del proceso...) como estratégica. En algunos casos, se constatará que la información sobre la participación no ha llegado a quienes se dirigía (o no de forma que captara su atención), en otros, se deberá a falta de tiempo... o al rechazo a la administración que lo promueve, al objeto de la participación, etc.

Aunque es de gran interés recoger esta visión, resulta más complejo definir su alcance, ya que puede abarcar múltiples agentes y ser de difícil acceso.

También puede resultar de interés contar con personas o entidades expertas o especializadas a la hora de evaluar el proceso de participación. Si se trata de valorar su planificación y despliegue, el expertise será preferentemente en participación (para contrastar la selección y acceso de participantes, las metodologías utilizadas...). Si se busca validar los resultados de la participación (los cambios logrados en el objeto de la participación...), será relevante contar con expertos y expertas en la materia específica.

#### 4.3.5. El análisis de los resultados de la evaluación: la importancia de su sistematización

Al igual que los procesos de participación generan en las organizaciones que los desarrollan conocimientos y experiencias que hacen que estos se vayan perfeccionando y centrando en aquellas cuestiones que son más relevantes para quienes los promueven, la incorporación de las evaluaciones de forma sistemática genera un cuerpo de experiencias que permiten mejorar y precisar éstas.

No se debe olvidar que evaluar es emitir un juicio o valoración sobre alguna cuestión (siguiendo criterios de rigor y utilizando metodologías contrastadas). En la guía se han presentado instrumentos y orientaciones para recoger información básica sobre la que centrar el análisis, pero no se han ofrecido pautas concretas para evaluar los resultados obtenidos, ya que este juicio deberá remitirse a un contexto específico.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

Así por ejemplo, si en un proceso que hemos evaluado el 70% de quienes han participado han afirmado sentirse satisfechos , el evaluador o la evaluadora ¿considerarán que este criterio se ha valorado positivamente?, ¿quizás muy positivamente?

Para establecer su calificación puede haber varias opciones:

- Se definen objetivos o escalas de valoración previos (por ejemplo, siguiendo criterios similares a las calificaciones educativas...)
- Existen resultados anteriores que permiten establecer comparaciones (por ejemplo, en procesos anteriores el porcentaje de respuestas positivas fue de 65%, 60% y 80% respectivamente). Se ha señalado ya que cuando herramientas como las presentadas en la guía (chek list, encuestas...) se mantienen en el tiempo, pueden ofrecer una visión evolutiva y parámetros de referencia para evaluaciones posteriores
- La calificación queda a criterio de quien emite el juicio

En el caso presentado, puede parecer una cuestión menor, ya que quien accede a los resultados de la evaluación puede aplicar sus propios criterios de forma relativamente sencilla, pero la valoración resulta más compleja cuando se abordan cuestiones cualitativas. Por ejemplo, al valorar si el proceso de participación ha procurado sinergias con otros procesos que afectan al territorio, ¿qué criterios se deberán cumplir para que se valore de forma positiva o muy positiva en la evaluación? ¿Será suficiente con presentar evidencias de que se han aprovechado estas sinergias en algún momento?, ¿se definirán listados de agentes/instituciones tipo con las que contrastar las posibilidades de sinergias antes de iniciar un proceso...?

La respuesta dependerá en gran medida del tipo de proceso de participación desarrollado, pero en todas estas cuestiones, el registro de la información y su sistematización ofrecerán bases progresivamente más sólidas para avanzar en las evaluaciones.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos



## 5. POTENCIALES ESCENARIOS FUTUROS DE DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN

### 5.1. LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN Y SU POSIBLE RELACIÓN CON LA EVALUACIÓN DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

La incorporación de la participación ciudadana a los procesos de gestión y creación de valor público compartido tiene un componente de innovación social, cuya profundidad varía en cada caso. En particular, la innovación social se encuentra muy estrechamente ligada a los procesos de co-participación, pero también se halla en otro tipo de procesos.

Existen diferentes enfoques a la hora de evaluar la innovación social. Algunos de ellos se plantean las evaluaciones como investigaciones “en construcción”, que siguen en paralelo los desarrollos de la innovación social que evalúan, en un modelo de adaptación permanente de metodologías y herramientas, que se basan en el expertise de quienes evalúan y en la complicidad y el contacto permanente con quienes desarrollan el proceso. Evidentemente una metodología de este tipo no se puede generalizar ni utilizar como modelo, salvo en sus rasgos más genéricos.

Sin embargo, incluso desde el enfoque de esta guía, de carácter eminentemente práctico, es posible utilizar la metodología desarrollada por NESTA para relacionar la evaluación de los procesos de participación con algunos posibles indicadores de innovación social en las administraciones públicas. Esta se limitaría a diferentes áreas fácilmente identificables en los procesos de participación analizados, como Liderazgo y cultura (con las subcategorías de asunción de riesgo y aprendizajes y receptividad a la visión del personal y de los usuarios/as de los servicios) u otras.

Para la obtención de estos indicadores, sería viable utilizar herramientas como las ya identificadas anteriormente, incluyendo algunas preguntas adicionales en los cuestionarios, por ejemplo, sobre los efectos del proceso de participación en las actitudes hacia la colaboración..., o diseñar procesos específicos para tratar de medir estos impactos.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

En cualquier caso, la potencial aportación de la evaluación de los procesos de participación a la medición de la innovación social de las administraciones públicas sería un desarrollo que podría incardinarse en un planteamiento más integral de definición de indicadores de innovación social. En este punto únicamente se quiere insistir en la potencialidad de los procesos de participación para mejorar la gobernanza de las administraciones públicas y alinearla con las tendencias de innovación y cambio que se dibujan en un horizonte cada vez más próximo.

## 5.2. LA EVALUACIÓN COMO ESTRATEGIA DE GOBIERNO

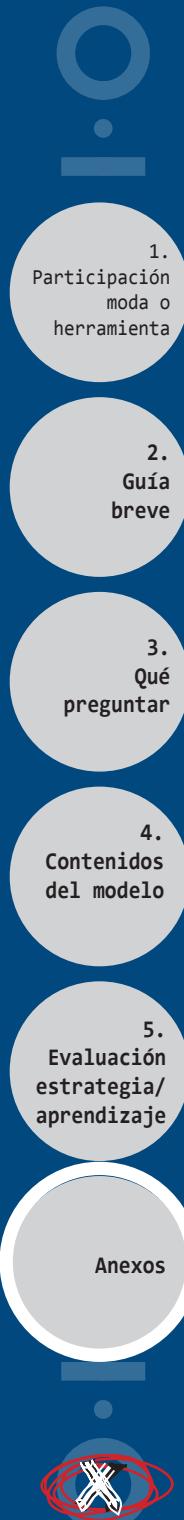
En esta guía, como se ha señalado ya, se pretende no solo evaluar procesos concretos, sino contribuir a impulsar la participación en las administraciones públicas. Con este fin, se proponen acciones de diferente alcance que pueden favorecer este impulso:

- Para los organismos promotores del proceso de participación y de su evaluación, la sistematización y el registro de la caracterización y resultados de cada proceso.
- A nivel de Gobierno Vasco, el establecimiento de un “comité o grupo técnico asesor” que facilite, antes de iniciar las evaluaciones, durante y/o al final de las mismas, cierto apoyo técnico, no necesariamente especializado en evaluaciones, pero sí con experiencia en las mismas, que pueda ir ofreciendo su visión y su asesoramiento en el proceso, desde una perspectiva práctica y resolutiva.
- La inclusión de las principales herramientas y resultados de las evaluaciones que se vayan desarrollando en un repositorio a disposición de las y los usuarios actuales y potenciales, que permita procesos de autoaprendizaje, dotando a esta guía de un carácter de documento de base, que se vaya completando y adaptando en el tiempo.

En esta sistematización y búsqueda de espacios para compartir y aprender, además de las informaciones cualitativas sobre desarrollo y metodologías utilizadas en los procesos, sería posible utilizar un Dispositivo de Indicadores Básicos para evaluar los procesos de participación, que podría irse completando con la incorporación de diferentes visiones e intervenciones.

Aunque como se ha señalado, las escalas y valoraciones pueden ser diferentes en función de los objetivos y alcance de cada proceso, se propone a modo de ejercicio inicial, como indicadores básicos, la utilización de los porcentajes de respuestas positivas respecto de las totales de las cuestiones incluidas en el punto 4.2.3, para los diferentes segmentos definidos: participantes, equipo promotor y agentes colaboradores.

En cualquier caso, y con independencia de la fórmula finalmente utilizada -repositorio on line, grupos de trabajo...-, el objetivo principal de promover la evaluación de los procesos de participación debe ser APRENDER y MEJORAR.



# MATERIALES DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN

## Terminología básica de las evaluaciones

### EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El seguimiento consiste en recoger y analizar información sobre el desarrollo de una acción mientras se está desarrollando. Tiene un carácter de control/monitoreo, para conocer si están siguiendo los pasos que se habían planificado, y si se está haciendo en la medida prevista.

La evaluación incorpora un elemento de juicio valorativo, y una parte importante de la misma aborda los resultados logrados con la acción.

### DIMENSIÓN

Las dimensiones son los diferentes aspectos que componen el objeto de evaluación. Las dimensiones incluidas en esta guía son tres: DISEÑO; PROCESOS/SISTEMAS y RECURSOS; RESULTADOS (GRADO DE REALIZACIÓN E IMPACTOS)

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Un criterio es una característica o una propiedad de un sujeto u objeto, de acuerdo al cual formulamos sobre él un juicio de apreciación". (G. De Landsheere).

Criterios incluidos en esta guía: pertinencia, coherencia, viabilidad, calidad (diseño y ejecución), grado de ejecución, eficacia, eficiencia e impacto.

### INDICADORES

Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

## Tipo de evaluación propuesto

Evaluación integral del proceso, a realizar en diferentes momentos.

Evaluación principalmente basada en las valoraciones de promotores y participantes, con apoyo de un sistema de información sobre la ejecución del proceso.

## Referencias metodológicas de evaluación

Algunas de las referencias más habituales en las evaluaciones de proyectos y políticas públicas:

[https://euskadi.eus/r01g05-contcoor/es/contenidos/informacion/v2\\_coordinacion/es\\_evaluaci/adjuntos/guia\\_evaluacion\\_gv\\_pip.pdf](https://euskadi.eus/r01g05-contcoor/es/contenidos/informacion/v2_coordinacion/es_evaluaci/adjuntos/guia_evaluacion_gv_pip.pdf)

<http://www.ivalua.cat/generic/static.aspx?id=816>

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/guide\\_evaluation\\_sourcebook.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide_evaluation_sourcebook.pdf)

[http://www.aeval.es/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos\\_de\\_evaluacion.pdf](http://www.aeval.es/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos_de_evaluacion.pdf)

[http://economia.gencat.cat/web/.content/documents/articles/arxius/doc\\_22376634\\_1.pdf](http://economia.gencat.cat/web/.content/documents/articles/arxius/doc_22376634_1.pdf)

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

## DISPOSITIVO DE INDICADORES BÁSICOS (propuesta preliminar)

### INDICADORES BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN Y DESPLIEGUE (SATISFACCIÓN DE PARTICIPANTES)

#### Satisfacción participantes

#### Potenciales definiciones de los indicadores<sup>1</sup>

Adecuación de la información sobre el proceso y las posibilidades de acceder al mismo	% de participantes respecto del total que valoran positivamente la información proporcionada para acceder a la participación
Adecuación de las vías de acceso a la participación (en su caso, por tipo: on line, presencial...)	% de participantes respecto del total que valoran positivamente las vías de acceso a la participación
Adecuación de los plazos (antes y durante la participación)	% de participantes respecto del total que valoran positivamente los plazos (para acceder y durante el proceso de participación)
Adecuación de la información para el proceso de participación (objetivos, límites...)	% de participantes respecto del total que valoran positivamente la información que han tenido para participar
Adecuación de los espacios de participación (accesibilidad, organización)	% de participantes respecto del total que valoran positivamente los espacios de participación, en cuanto a accesibilidad, organización, etc
Adecuación de las metodologías de participación	% de participantes respecto del total que valoran positivamente las metodologías utilizadas para la participación
Adecuación de las posibilidades de y del tratamiento de las aportaciones	% de participantes respecto del total que valoran positivamente las posibilidades de aportar y el tratamiento que se ha hecho de esas aportaciones
Utilidad del proceso	% de participantes respecto del total que valoran positivamente la utilidad del proceso en el que han participado
Satisfacción general con el proceso	% de participantes respecto del total que valoran positivamente el proceso en su conjunto

1. Desagregados por sexo y otras variables.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

Anexos

## INDICADORES BÁSICOS DE IMPACTO

### Efectos en la organización promotora

### Potenciales definiciones de los indicadores

Mejora de las relaciones internas equipo promotor	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en sus relaciones internas (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos <sup>1</sup> en los que se valora que mejoran las relaciones internas (si la valoración es global)
Mejora de las relaciones intra institucionales	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en las relaciones dentro de la institución que las promueve (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran las relaciones dentro de la institución promocionadora (si la valoración es global)
Mejora de las relaciones inter institucionales	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en las relaciones con otras instituciones (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran las relaciones inter institucionales (si la valoración es global)
Mejora de las relaciones con agentes colaboradores	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en las relaciones con agentes (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran las relaciones con agentes colaboradores (si la valoración es global)
Mejora de las relaciones usuarios/as servicios	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en las relaciones con las usuarias y usuarios (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran estas relaciones (si la valoración es global)
Relaciones otros agentes / ciudadanía	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en las relaciones con otros agentes/ciudadanía (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran las relaciones (si la valoración es global)
Mejora del conocimiento y experiencia sobre el objeto de la participación en el equipo	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en su conocimiento/experiencia (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora positivamente este aumento del conocimiento/experiencia (si la valoración es global)
Mejora del conocimiento y experiencia sobre los procesos de participación en el equipo	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente los efectos del proceso en su conocimiento/experiencia sobre la participación (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora positivamente este aumento del conocimiento/experiencia sobre participación (si la valoración es global)
Efectos positivos sobre otras funciones/actividades desarrolladas en paralelo	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en otras funciones/actividades (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora positivamente los efectos sobre otras actividades (si la valoración es global)
Efectos positivos de la participación en el objeto	% de personas del equipo respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en el "objeto" de la participación -plan, medidas, normas, servicios...- (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se considera que el objeto de la participación ha mejorado (si la valoración es global)

1. Por "global" se entiende que el grupo promotor (o el conjunto de agentes...) ha emitido una única valoración consensuada (por ejemplo, tras discutirlo en una reunión). Cuando se hayan valorado varios procesos, se podrá obtener el % de los mismos en los que la valoración es positiva.

1.  
Participación  
moda o  
herramienta

2.  
Guía  
breve

3.  
Qué  
preguntar

4.  
Contenidos  
del modelo

5.  
Evaluación  
estrategia/  
aprendizaje

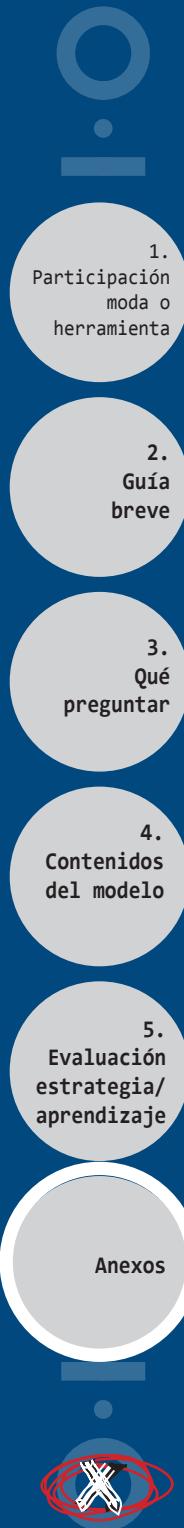
Anexos

## INDICADORES BÁSICOS DE IMPACTO

### Efectos en los agentes colaboradores

### Potenciales definiciones de los indicadores

Mejora en las relaciones con el equipo promotor	% de agentes colaboradores respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en sus relaciones con el equipo promotor (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que los agentes colaboradores valoran que mejoran estas relaciones (si la valoración es global)
Mejora en las relaciones con otros agentes institucionales	% de agentes colaboradores respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en sus relaciones con otros agentes institucionales (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran estas relaciones (si la valoración es global)
Mejora en las relaciones con otros agentes colaboradores	% de agentes colaboradores respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en sus relaciones con otros agentes colaboradores (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran estas relaciones (si la valoración es global)
Mejora en las relaciones con usuarios/as servicios	% de agentes colaboradores respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en sus relaciones con otros agentes colaboradores (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran estas relaciones (si la valoración es global)
Mejora en las relaciones con ciudadanía	% de agentes colaboradores respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en sus relaciones con la ciudadanía (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran estas relaciones (si la valoración es global)
Mejora en el conocimiento y experiencia sobre el objeto de la participación	% de agentes colaboradores respecto del total que creen que ha aumentado su conocimiento y experiencia sobre el objeto de la participación (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejora este conocimiento/experiencia (si la valoración es global)
Mejora en otras funciones/actividades desarrolladas en paralelo	% de agentes colaboradores respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en otras funciones/actividades (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran estas funciones/actividades (si la valoración es global)
Mejora de la participación en el “objeto”	% de agentes colaboradores respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en el objeto de la participación (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que el objeto de participación ha mejorado (si la valoración es global)



## INDICADORES BÁSICOS DE IMPACTO

### Efectos en las y los participantes del proceso

### Potenciales definiciones de los indicadores

Relaciones con el equipo promotor/instituciones promotoras	% de agentes colaboradores respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en sus relaciones con el equipo promotor (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que los agentes colaboradores valoran que mejoran estas relaciones (si la valoración es global)
Conocimiento y experiencia sobre el objeto de la participación	% de agentes colaboradores respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en sus relaciones con otros agentes institucionales (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran estas relaciones (si la valoración es global)
Valoración de los efectos de la participación en el objeto	% de agentes colaboradores respecto del total que valoran positivamente el efecto del proceso en sus relaciones con otros agentes colaboradores (si hay respuestas individualizadas) - Número de procesos en los que se valora que mejoran estas relaciones (si la valoración es global)



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y JUSTICIA. GOBIERNO VASCO

PROYECTO:

Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana (Diciembre 2014)

PUBLICACIÓN:

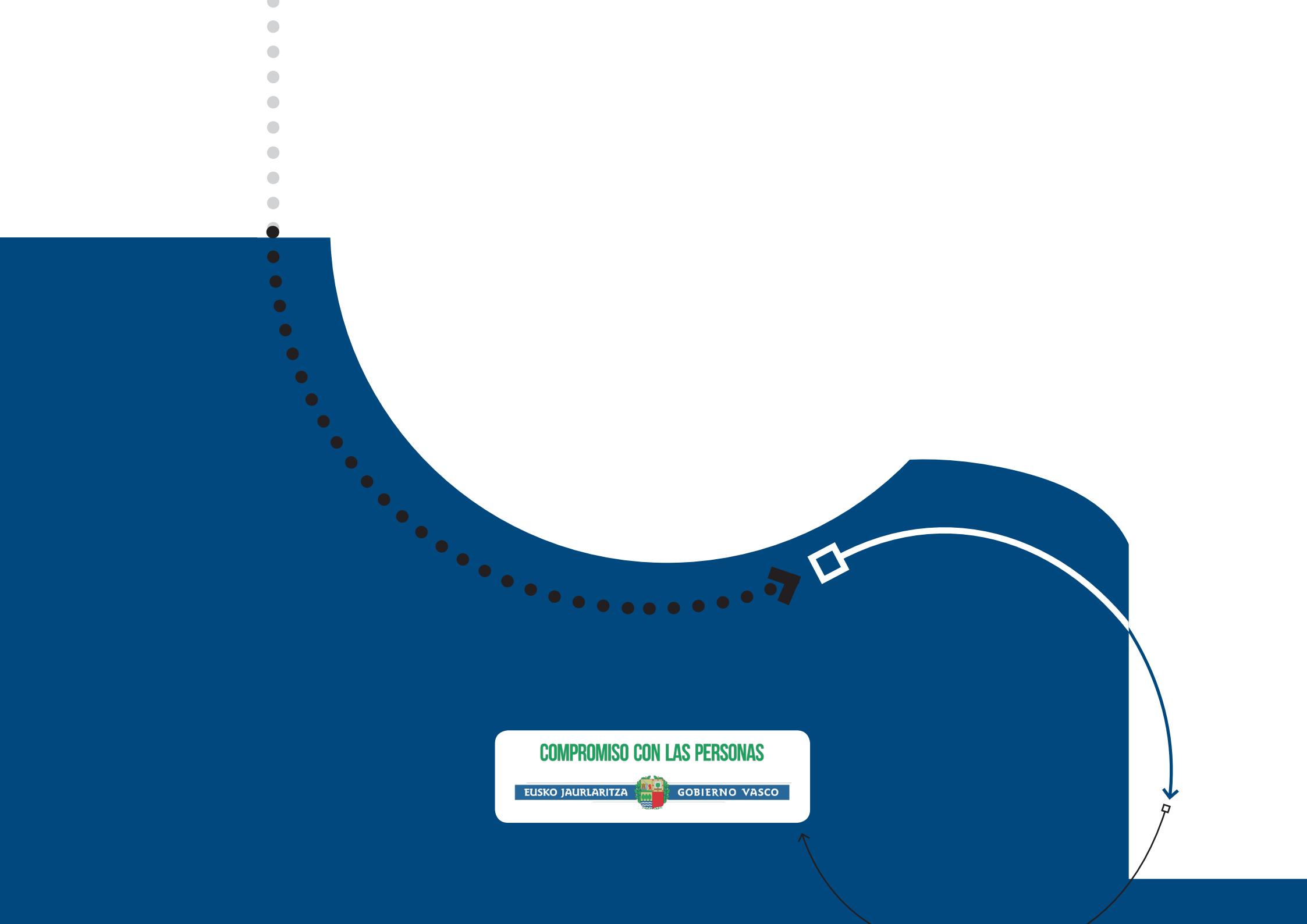
Modelo para la Evaluación de Procesos Participativos en las Administraciones Públicas.

Un navegador para acompañar el viaje. Un dispositivo para aprender del viaje

EQUIPO DE TRABAJO:

- Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración (DACIMA)
  - > Javier Bikandi. Director
  - > Koldobike Uriarte. Responsable de Proyectos
- Innobasque-Agencia Vasca de la Innovación
  - > Gotzon Bernaola. Director Programas Innovación Social
  - > Goizalde Atxutegi. Jefa de Proyectos de Innovación Social
- Colaboradores/as Externos/as:
  - > Isabel Arrillaga. Directora de Cidec. Innovación y Desarrollo Social
  - > Manu Olano. Responsable de Proyectos Ikerpartners
  - > Ainhoa C. Irastorza. Diseño y maquetación. Ikerpartners
- Colaboradores/as Internos/as:
  - > Natividad Niño
  - > Arrate Mendizabal
  - > Mario Yoldi
  - > Elena Sánchez
  - > Marta Rozas
  - > Marta Iturribarria
  - > Koldo Piñeira
  - > Estibaliz Gamboa
  - > Noemí Alangua





**COMPROMISO CON LAS PERSONAS**

