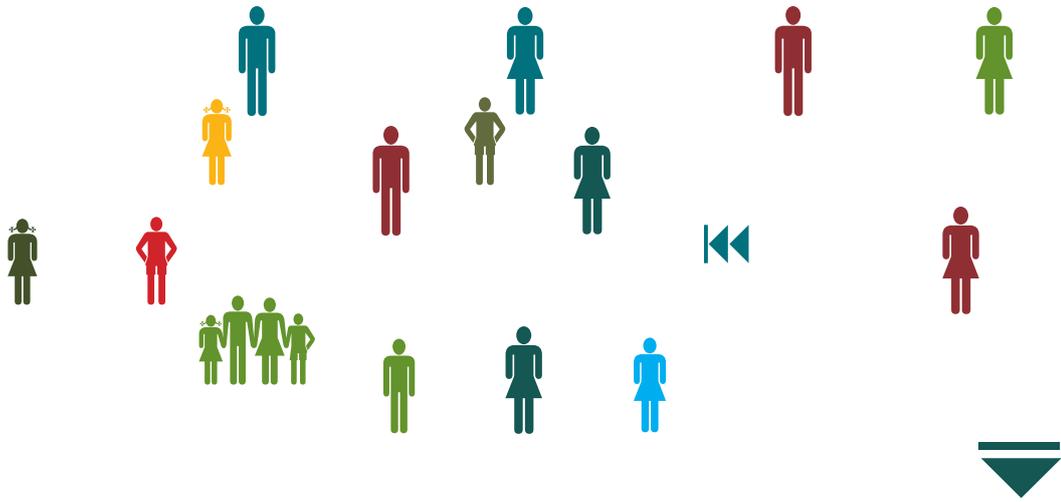


▶ GUÍA PRÁCTICA PARA **FACILITAR** LA **PARTICIPACIÓN** CIUDADANA

UNA SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS
PRESENCIALES Y DIGITALES
PARA EL TRABAJO COLECTIVO



GUÍA PRÁCTICA PARA **FACILITAR** LA **PARTICIPACIÓN** CIUDADANA

UNA SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS
PRESENCIALES Y DIGITALES
PARA EL TRABAJO COLECTIVO



Nafarroako Gobernua
Herriarrekiko eta Erakundeekiko
Harremanetako Departamentua



Gobierno de Navarra
Departamento de Relaciones
Ciudadanas e Institucionales



Este documento forma parte de una serie de cuadernos editados por el Servicio de Atención y Participación Ciudadana del Gobierno de Navarra con el objeto de contribuir a mejorar y extender la participación como instrumento de planificación y gestión en las entidades locales de Navarra.

Edita: Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales. Gobierno de Navarra

Colabora: Federación Navarra de Municipios y Concejos (FNMC)

Contenidos: Raquel Bustos y Javier García [Fundación Entretantos]
Diego Chueca [inteligenciacolectiva.es] _ capítulo 4, herramientas de participación digital.

Diseño y maquetación: Javier García [todocambia.com]

Impresión: Gráficas Lizarra SL

Depósito Legal: DL NA 274-2018

A efectos bibliográficos este trabajo debe citarse como sigue:

Bustos, R.; García, J. y Chueca, D. (2018) *Guía práctica para facilitar la participación ciudadana. Una selección de herramientas presenciales y digitales para el trabajo colectivo*. Departamento de Relaciones Ciudadanas e Institucionales. Gobierno de Navarra



CONTENIDO

1 PRESENTACIÓN	7
Sobre el concepto de participación que manejamos aquí	7
Recordando las utilidades de la participación	7
Una obligación, también, normativa	8
La participación, un compromiso de Gobierno y un objetivo crecientemente atendido por las Entidades Locales	8
Caminando hacia una participación de mayor calidad	9
Una guía elaborada para ayudar a diseñar y llevar a cabo procesos	10
2 RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA EL TRABAJO CON GRUPOS	11
Dónde situamos estas recomendaciones	11
El trabajo con grupos necesita transparencia para generar confianza	11
Recomendaciones para mejorar la calidad del proceso	11
La importancia de la apertura	12
Las habilidades comunicativas	12
Técnicas para una escucha activa empática	12
La neutralidad	13
Técnicas para una comunicación asertiva	13
Hablar el mismo lenguaje: hacerse entender	13
Recomendaciones para aumentar la capacidad de persuasión	13
3 TÉCNICAS PARA LA PARTICIPACIÓN PRESENCIAL	15
01 Aportaciones con tarjetas y tormenta de ideas	17
02 Árbol de problemas	20
03 Barómetro	23
04 Café del mundo	26
05 Cartografía participativa / Mapeo colectivo	30
06 Coherenciómetro	33
07 Cuadro de potencial	35
08 DAFO	37
09 El método Delphi	39
10 Deriva o paseo	42
11 Diagrama del campo de fuerzas	44
12 Diana, bosque y otras técnicas de evaluación	46
13 Encuestas deliberativas	50
14 Espacio abierto	52

15	Espina de Ishikawa	55
16	Estudio de casos / Invitados especiales.....	58
17	Facilitación gráfica.....	60
18	Grupos de discusión.....	62
19	Indagación apreciativa.....	66
20	Juego de simulación.....	68
21	Las diez preguntas.....	70
22	La línea del tiempo	72
23	Mapa emocional.....	74
24	Marco Lógico	76
25	Phillips 6 6.....	79
26	Priorización de propuestas	81
27	Sociograma o mapa social.....	84
28	Talleres o escenarios de futuro	87
29	Votaciones ponderadas	90
30	Observatorio de evaluación y seguimiento	92

4 | HERRAMIENTAS DE PARTICIPACIÓN DIGITAL 95

01	DemocracyOS.....	97
02	Adhocracy.....	98
03	Consul.....	99
04	Decidim.....	100
05	Consensus.....	101
06	Assembl.....	102
07	Loomio.....	103
08	Appgree.....	104
09	Consider.it.....	105
10	Argüman.....	106
11	Nova-Ideo	107
12	LiquidFeedback	108
13	Reddit	109
14	nVotes.....	110
15	Agreedo.....	111
16	Trello.....	112
17	Sli.do	113
18	Poli.is.....	114
19	Change.org.....	115
20	Osoigo	116
21	Represent Boundaries.....	117
22	Pombola	118

5 | RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE UN PROCESO DE PARTICIPACIÓN ... 119

	Dónde situamos estas recomendaciones.....	119
	Fase 1/ El inicio: las decisiones previas	119

Fase 2/ El segundo peldaño: diseñar el proceso participativo	120
Fase 3/ El desarrollo del proceso de participación.....	123
Fase 4/ Retornar las decisiones adoptadas a partir de las propuestas recibidas	123
Fase 5/ El último paso: la ejecución y evaluación del plan, programa o normativa.....	124
6 REFERENCIAS	125





1 | PRESENTACIÓN

SOBRE EL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN QUE MANEJAMOS AQUÍ

El concepto de participación puede ser amplio y diverso, ya que su uso responde a la formación y/o experiencia de las personas o entidades que han podido verse involucradas en distintos escenarios y contextos en los que se trabajaba con enfoques o metodologías participativas. Además, coloquialmente, el término (participación, participado, participativo,...) se utiliza para situaciones y prácticas realmente muy distintas.

En el contexto que nos ocupa, entendemos por participación ciudadana cualquier tipo de práctica social a través de la cual la ciudadanía pretende incidir sobre la política o sobre cualquier dimensión de lo colectivo. Hay iniciativas de participación que tienen una naturaleza institucional y otras promovidas por la ciudadanía y las organizaciones sociales.

Aunque muchas de las técnicas que se describen en este documento son aplicables a otras experiencias y contextos promovidos por entidades, colectivos u organizaciones en cualquier ámbito, nos ubicamos específicamente en el marco de las iniciativas promovidas e impulsadas por las Administraciones para incorporar a la ciudadanía en las decisiones públicas. Y, así, cuando hablamos de participación aquí nos vamos a referir concretamente al abanico de modos de hacer con que los gobiernos y las administraciones cuentan con la ciudadanía para adoptar las decisiones de interés público, basados en la información transparente y rigurosa, el diálogo y la deliberación.

RECORDANDO LAS UTILIDADES DE LA PARTICIPACIÓN

La necesidad y utilidad de la participación como instrumento indispensable para la gestión de lo público ya se ha puesto de manifiesto innumerables veces en todo tipo de foros y documentos. Pero, ya que la participación requiere tiempo, recursos y esfuerzo, no está de más seguir recordando los beneficios que ésta puede aportar tanto a la administración como a la sociedad, siempre y cuando se trabaje con dedicación, honestidad y calidad. Así, entre las oportunidades que nos ofrece la participación podemos destacar éstas:

- ▶ Ayuda a generar confianza en las instituciones y a restablecer los vínculos sociales
- ▶ Contribuye a orientar la gestión de lo público hacia políticas que atiendan las necesidades de la ciudadanía
- ▶ Posibilita que la inteligencia colectiva de la sociedad se aproveche en las decisiones públicas.
- ▶ Contribuye a la construcción de una ciudadanía más activa y con mayor capacidad de conocimiento, análisis y crítica frente a los problemas de su entorno.
- ▶ Incrementa la sensibilización y concienciación de la sociedad, el sentimiento de pertenencia, la corresponsabilidad y una voluntad colectiva de cambio.
- ▶ Fomenta la integración social.
- ▶ Contribuye a enriquecer las decisiones públicas y mejora su eficacia.
- ▶ Ayuda a promover cambios internos en las Administraciones.
- ▶ Contribuye a la innovación en las políticas públicas para responder mejor a la complejidad e incertidumbre a las que se enfrentan.
- ▶ Ayuda a generar aprendizaje social, construir tejido y crear y consolidar redes.
- ▶ Mejora las políticas públicas y su calidad democrática

Así, avanzar en la implicación de la ciudadanía en las decisiones y en las actuaciones administrativas y gubernamentales es una necesidad a la que las Administraciones deben dar respuesta. Y no sólo para satisfacer voluntades participativas, sino para poder responder y aportar soluciones a los problemas complejos de nuestra sociedad, para los que no son suficientes las respuestas exclusivamente técnicas.

UNA OBLIGACIÓN, TAMBIÉN, NORMATIVA

Por otro lado, la participación pública, además de constituir una herramienta eficaz para la gobernanza de las políticas públicas, constituye un principio constitucional y general de actuación administrativa (artículos 9.2 y 105 de la Constitución y artículo 3.5 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de régimen jurídico de las administraciones públicas, que indica que todas las administraciones públicas deben actuar de conformidad con los principios de transparencia y de participación en sus relaciones con la ciudadanía).

Constituye igualmente una exigencia y un objetivo derivados de nuestra normativa europea, estatal y autonómica que todos los niveles de nuestra Administración deben desarrollar y aplicar mediante medidas prácticas, asignación de recursos económicos y humanos y, sobre todo, cambiando la cultura administrativa para poner en el centro de las políticas públicas y del procedimiento administrativo a la ciudadanía.

Además, desde los movimientos sociales se multiplican los llamamientos a la participación de los ciudadanos y ciudadanas en las políticas públicas, a una gestión más próxima a usuarios y usuarias de los servicios públicos, a un diálogo más estrecho entre el sistema político institucional y el resto de la población. Estos llamamientos se corresponden, al mismo tiempo, con la evolución de la normativa reguladora de la transparencia, de la participación y del gobierno abierto.

La participación ciudadana no ha estado ausente en la gestión de nuestras Administraciones en Navarra. De hecho, tanto el Gobierno como las Entidades Locales ya van sumando diferentes experiencias en materia de participación y se están poniendo en marcha iniciativas cada vez más amplias y diversas. También se dispone de normativa general y sectorial, entre la que destaca la Ley 11/2012, de 21 de junio, de la Transparencia y del Gobierno Abierto, que -en su Título IV- se refiere, expresamente, a la participación y la colaboración ciudadanas.

LA PARTICIPACIÓN, UN COMPROMISO DE GOBIERNO Y UN OBJETIVO CRECIENTEMENTE ATENDIDO POR LAS ENTIDADES LOCALES

El actual Gobierno ha expresado su compromiso con la participación ciudadana, tal y como quedó recogido en el **Acuerdo Programático 2015-2019**. Y, consecuentemente, ha puesto en marcha una serie de líneas de trabajo específicas, orientadas a impulsar la participación de forma efectiva como instrumento esencial en la acción de Gobierno.

La primera decisión de importancia para ello fue la creación de un Servicio de Gobierno Abierto y un Servicio de Atención y Participación Ciudadana, cuya misión es apoyar, con carácter prioritario, al Gobierno y a las Entidades Locales en este importante objetivo político y social, así como a otras entidades económicas y sociales en la incorporación de la participación en su funcionamiento y en su modelo de gestión.

Además, se ha elaborado y aprobado -tras un extenso proceso de participación en el que han tomado parte más de 300 personas y entidades y se han presentado más de 180 propuestas- el **Plan de Impulso a la Participación Ciudadana en Navarra 2017-2019**^{2]}, que determina los objetivos y resultados esperados e incluye un conjunto coherente de decisiones y medidas en relación con el fomento de la participación ciudadana.

2] | <http://gobiernoabierto.navarra.es/es/gobernanza/planes-y-programas-accion-gobierno/plan-impulso-participacion-ciudadana-navarra-2017-2019>

El Plan es un marco de trabajo que aspira a profundizar en la forma en que en el Gobierno se trabaja con la participación ciudadana e iniciar una nueva andadura más planificada y coordinada, así como a colaborar con las Entidades Locales y otras organizaciones económicas y sociales en su desarrollo.

También persigue el Plan impulsar la difusión de los valores y la importancia de la participación ciudadana y contribuir al desarrollo de experiencias de aplicación y buenas prácticas, profundizar en la investigación y el conocimiento sobre la situación de la participación ciudadana en Navarra y establecer las medidas necesarias, de carácter transversal, para hacer efectiva la plena participación de mujeres y hombres con el objetivo de lograr la igualdad.

En la misma línea, cada vez más Entidades Locales están siendo crecientemente conscientes de la necesidad de impulsar procesos de participación para apoyar su gestión y son ya muchos los Ayuntamientos, Concejos y Mancomunidades que están poniendo en marcha iniciativas, para lo cual cuentan con el apoyo de la Federación Navarra de Municipios y Concejos.

CAMINANDO HACIA UNA PARTICIPACIÓN DE MAYOR CALIDAD

Pero la participación tiene que ser de calidad. Si no es así, puede llegar a conducirnos al lugar contrario al que queremos ir. Para lograr estos estándares de calidad, además de dedicar los recursos y capacitación suficiente a los equipos involucrados en el diseño y desarrollo de los procesos, hay que tener en cuenta algunas claves básicas, entre las que apuntamos las siguientes:

- ▶ Evitar la tentación de utilizar la participación para legitimar decisiones políticas tomadas de antemano.
- ▶ Trabajar para que la participación sea un elemento transversal en las políticas y como tal esté considerada en la organización administrativa.
- ▶ Cuidar la selección de los actores en los procesos, atendiendo no solo a su representatividad sino a su significatividad, lo que implica asegurarse de que estén en los procesos todos aquellos que tengan algo interesante que aportar.
- ▶ Tener en cuenta, en el diseño de los procesos, la importancia de la escala y la dimensión, teniendo en cuenta que no es lo mismo un proceso en un pequeño municipio -en el que la participación puede integrar directamente a las personas- que uno a escala regional -en el que necesariamente se ha de contar con entidades mediadoras que representen a la ciudadanía-.
- ▶ Ser honesto con las reglas del juego y conseguir que éstas estén claras para todos los actores, incluyendo la información sobre las limitaciones competenciales, económicas, técnicas o de otra índole que puedan existir.
- ▶ Gestionar adecuadamente las expectativas de todos los implicados.
- ▶ La importancia esencial del valor pedagógico de la participación, que ayuda a entender la complejidad de las decisiones políticas y contribuye a construir una ciudadanía más madura.

Además, rescatamos aquí algunos otros criterios de calidad que deben procurarse atender en todos los procesos puestos en marcha:

- ▶ Existe un compromiso político y técnico suficiente con el proceso de participación que se mantiene a lo largo de su diseño y desarrollo. Ello permite un adecuado liderazgo, la implicación activa y coordinada de los diferentes Departamentos o áreas afectadas y una incidencia real del proceso en la elaboración del plan o programa.
- ▶ Se habilitan los recursos humanos y económicos necesarios para llevar a cabo la información y la participación. Se dispone además de espacios de encuentro y periodos de tiempo apropiados para su desarrollo -evitando paréntesis demasiado largos que desconecten a los participantes del proceso-.
- ▶ La participación es inclusiva y garantiza la diversidad y la pluralidad de agentes y personas interesadas, así como la presencia de los diferentes discursos, saberes y sensibilidades existentes en la sociedad respecto a los temas abordados.
- ▶ Se establecen las garantías necesarias para que la participación sea ejercida en igualdad de condiciones entre mujeres y hombres y para que la perspectiva de género se incorpore de forma transversal al proceso.

- ▶ La información disponible es suficiente, rigurosa, clara, plural y útil. Es accesible a todas las personas participantes con tiempo suficiente para deliberar y hacer propuestas.
- ▶ Los instrumentos de participación y técnicas de deliberación empleadas permiten expresar las ideas y tratar los temas con profundidad, posibilitan la generación de nuevos puntos de vista y facilitan la adopción de acuerdos. Evitan, además, que el proceso se convierta en una exposición reiterada de intereses meramente individuales.
- ▶ El proceso de participación incluye instrumentos de evaluación para identificar posibles problemas y realizar los cambios necesarios durante su desarrollo. Se realiza una evaluación final que detalla aciertos y errores e incluye tanto aspectos referentes al aprendizaje social como recomendaciones para futuras iniciativas.

UNA GUÍA ELABORADA PARA AYUDAR A DISEÑAR Y LLEVAR A CABO PROCESOS

En este contexto, una de las demandas que se ha realizado repetidamente al Servicio de Atención y Participación Ciudadana en el marco de las numerosas reuniones celebradas tanto con técnicos de los diferentes Departamentos del Gobierno como con los responsables de las Entidades Locales es la necesidad de disponer de materiales de apoyo para el diseño y ejecución de los procesos. Y, en particular, un documento que, a manera de guía, recogiese de forma sintética algunas de las técnicas e instrumentos más utilizados para promover de forma eficaz la participación de las personas y entidades que asisten a las diferentes presenciales que se organizan en los procesos participativos. Igualmente, desde las Administraciones cada vez hay un mayor interés por promover de manera complementaria la participación *on line*, para ello, en esta guía se recogen una serie de herramientas digitales que pueden ser útiles para los promotores de los procesos participativos.

Ese es el objetivo de este documento, en el que se describen algunas pautas y recomendaciones generales para el diseño, ejecución y evaluación de procesos de participación y se detallan tanto una serie de técnicas y herramientas para el trabajo presencial como un conjunto de aplicaciones digitales que pueden resultar útiles para el desarrollo de dichos procesos. Además, se incluyen una serie de referencias para poder acceder a más recursos, ideas y propuestas de trabajo.



2 | RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA EL TRABAJO CON GRUPOS

DÓNDE SITUAMOS ESTAS RECOMENDACIONES

Para comenzar planteamos algunas consideraciones de cara a cómo desenvolvemos con un grupo, algunas pinceladas orientadoras que pueden ayudarnos a conducir el proceso con éxito, sea cual sea la fase en la que nos encontremos y sea cual sea el papel que nosotros desempeñemos en él: facilitadores/moderadores de reuniones (foros, mesas, reuniones...) o responsables de la administración de un proceso desarrollado por una asistencia técnica. Además, estas recomendaciones serán útiles sea cuál sea la técnica que utilicemos, porque estamos hablando de cuestiones generales, de carácter básico, que van a ayudar a establecer una mejor relación con el grupo y entre sus integrantes.

No pretendemos aquí hacer un repaso exhaustivo de claves y técnicas comunicativas, si no simplemente dejar recogidas algunas reflexiones elaboradas a partir de la experiencia.

EL TRABAJO CON GRUPOS NECESITA TRANSPARENCIA PARA GENERAR CONFIANZA

Cualquier proceso de comunicación debe estar basado en la máxima transparencia: saber exactamente de qué estamos hablando, quién interviene, qué recursos se están utilizando y de dónde provienen, cómo se utilizan esos recursos, etc., son aspectos clave a la hora de generar confianza.

Debemos esforzarnos en conseguir que nuestros interlocutores conozcan con certeza cuáles son nuestros objetivos, qué buscamos, qué queremos conseguir de la otra parte, en qué condiciones... y cómo van discurrendo las etapas sucesivas del proceso. No solo expresar toda esa información, si no asegurarnos de que es comprendida. Para ello dos buenos recursos son las reglas del juego del proceso y las actas de todas las reuniones.

Las reglas del juego del proceso de participación se elaboran al inicio de la planificación y recogeremos en este documento toda la información clave referente al mismo: objetivos, alcance, metodología, criterios a partir de los cuáles se realizarán las incorporaciones o desestimaciones de los argumentos y propuestas surgidas en la participación, mecanismos de retorno, etc.

Y con las actas lo más habitual es que una persona desarrolle esas labores de relatoría, tomando nota de lo que ocurre en la misma. También es bueno que la persona que dinamiza/facilita la reunión, recoja las ideas principales de cada tema abordado de forma visual, apoyándose por ejemplo en un papelógrafo. Esto permitirá al grupo seguir el desarrollo de la sesión y facilitará el trabajo posterior de las actas porque esas ideas/acuerdos se visibilizan en todo momento, reflejando los acuerdos del grupo.

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO

- ▶ Debemos aclarar las reglas del juego desde el inicio para todos los participantes y, en su caso, recoger las incertidumbres existentes.
- ▶ Debemos levantar actas de cada sesión y devolverlas a los participantes para su revisión y/o validación.
- ▶ Debemos organizar y mostrar con claridad cuáles serán los procedimientos para la deliberación, la recepción de aportaciones, su adecuado estudio y valoración y el posterior retorno a los participantes.

- Evidentemente saber para qué se está en una reunión, cuál será su utilidad, cuáles son los resultados, etc. refuerza la dimensión instrumental de la participación y las personas adultas, dada las apretadas agendas que caracterizan la vida actual, nos motivamos cuando empleamos nuestro tiempo en reuniones con significado.

LA IMPORTANCIA DE LA APERTURA

Abrir una reunión de un proceso de participación no es una tarea complicada pero, si no cuidamos estos inicios, algo tan sencillo como poner la primera piedra de nuestro proceso colectivo puede torcerse. Algunas claves pasan por:

- Cuidar el espacio donde se realiza la reunión, un ambiente confortable siempre ayuda.
- Agradecer la presencia a todas las personas que han acudido a nuestra convocatoria.
- Aclarar quiénes somos, de dónde venimos, qué papel desempeñamos en esta reunión, etc.
- Explicar qué es lo que pretendemos, qué queremos lograr.
- Justificar por qué convocamos esta reunión y por qué se ha convocado a las personas que están.
- Explicar de manera clara las reglas de juego, solicitar la aprobación del grupo e incluir, en su caso, alguna matización/incertidumbre que pueda surgir del propio grupo.
- Contar cuánto tiempo va a durar la reunión en curso y cuántas reuniones están previstas en todo el proceso, si se conoce de antemano.

LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS

Eso que llamamos 'lo intangible' -la confianza, la cercanía, la empatía, el sentimiento de comunidad, el fluir de un grupo...- cobra especial relevancia en estos procesos. A continuación hacemos un breve repaso por algunas de estas habilidades, las que consideramos más relevantes a la hora de poner en marcha cualquier proceso de participación.

La empatía es una capacidad fundamental en todos los procesos sociales. Siempre que estamos trabajando con personas con diferentes intereses, diferentes visiones, es vital saber "ponerse en los zapatos" del otro. Esto es lo que es, ni más ni menos, la empatía: la capacidad para ponerse en el lugar del otro, la capacidad de saber entender a los demás. La habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás a pesar de que estos no se expresen verbalmente o sean expresados parcialmente.

Por eso, en escenarios cambiantes con altas dosis de incertidumbre como el actual, la empatía se perfila como una llave más que necesaria. Aunque evidentemente cada uno tiene su forma de desarrollar la empatía o de reforzarla, y hay cientos de manuales que desarrollan varias estrategias, una de ellas pasa por comprender las razones del otro, entender sus porqués, comprender las razones de fondo...

TÉCNICAS PARA UNA ESCUCHA ACTIVA EMPÁTICA

Para desplegar toda nuestra habilidad comunicativa es clave saber escuchar. Desarrollar una escucha activa empática en la que el oyente muestra que lo que está escuchando merece ser oído y entendido. Algunas técnicas para facilitar esta escucha activa son:

- **Parafrasear:** repetir lo esencial, las ideas clave que están en el discurso de la otra persona. No solo los hechos mencionados sino también la emoción expresada. Si los hechos son muy negativos conviene hacer lo más neutro posible ese contenido: «La administración me hace la vida imposible... No me deja sacar partido a mí explotación.». Entonces... «¿Me está diciendo que está teniendo problemas para sacar adelante su explotación? Entiendo que esté afectado, habrá que buscar la mejor manera de resolverlo...».

- ▶ **Reflejar:** cuando nos hacemos cargo del sentimiento de la otra persona: «Entiendo que en esta situación esté usted así... que, con el esfuerzo que ha realizado, esta situación le afecte...»
- ▶ **Mostrar interés:** comunicar ese interés haciendo que la otra persona hable: «¿Puede contarme más sobre lo sucedido?».
- ▶ **Realizar preguntas:** como estamos viendo, las preguntas son un ingrediente relevante en una buena comunicación. Las mejores preguntas en este sentido son las que no pueden ser contestadas con un “sí” o un “no”. En toda comunicación se crean momentos de tensión y las preguntas nos pueden servir para restituir la comunicación y la información: «Los ecologistas siempre están en mi contra». «¿Siempre has tenido problemas con los ecologistas? ¿Nunca han hecho nada bien en el territorio?».

Cada persona tiene su propio estilo al comunicarse con los demás, del cual depende el tono que utilice, la distancia que tenga con respecto al otro, el volumen de la voz o las palabras empleadas. Recurrir a la **asertividad** también es una buena herramienta comunicativa. Cuando utilizamos un estilo asertivo quiere decir que nos expresamos con sinceridad, respetando y aceptando a nuestro interlocutor, evitando la generación de hostilidad y reconocemos los sentimientos, las necesidades y opiniones de las personas con las que nos relacionamos.

LA NEUTRALIDAD

Si una persona de la administración desempeña directamente la labor de facilitación/dinamización de una reunión, la neutralidad puede ser un difícil escollo porque puede sentirse obligada a tener que defender la postura de la Administración al respecto o a debatir y contrarrestar determinados argumentos que se estén barajando. Es bueno que en el momento que se desempeñe ese papel de conductor de una reunión se busque la ecuanimidad, incluso cuando se estén oyendo afirmaciones que se alejan mucho de nuestra forma de ver los problemas.

TÉCNICAS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

- ▶ **Incidencia:** Repetir, con distintas formulaciones y expresiones, nuestra idea central. Y si es posible, apoyándonos en los discursos de nuestro interlocutor. «Sí, claro pero...»; «Estoy de acuerdo, pero...».
- ▶ **Evita el enfrentamiento:** No responder a una crítica o a un argumento con el que disentimos a través del ataque: volvemos a nuestro argumento central y utilizamos la ironía, pero no respondemos con otro ataque. «Gracias por sus críticas, pero de lo que querría hablar es...».
- ▶ **Pregunta:** Buscar información en nuestro interlocutor para aclarar los motivos que subyacen a su posicionamiento. «Entonces... ¿por qué le parece que este acuerdo es negativo?»

HABLAR EL MISMO LENGUAJE: HACERSE ENTENDER

Con mucha frecuencia, trasladamos a otras personas conceptos, ideas o palabras que no tienen por qué ser fácilmente comprensibles. O usamos modos de expresión que no son aquellos a los que está acostumbrado el destinatario. También podemos encontrarnos frente al afloramiento de ideas preconcebidas, erróneas o distorsionadas (a las que el receptor ‘acude’ para engarzar el discurso que escucha con su realidad conocida). Estas barreras provocan que a menudo nuestros discursos no sean eficaces.

Por eso es fundamental adaptar nuestro mensaje a los actores a los que va dirigido y, para ello, conocer previamente muy bien quiénes son y adaptar nuestro discurso a su comprensión. Ser un técnico experto en un tema no es sinónimo de tener la capacidad de comunicarlo bien. Abrumar, sin que nos lo requieran, con contenido técnico a nuestro interlocutor suele ser un síntoma de inseguridad y causa más bien rechazo. Una buena estrategia para evitarlo es hablar menos y preguntar y escuchar más en el arranque de una conversación y así recibir información que nos sirva para adaptar nuestro mensaje al nivel e intereses de la otra parte.

RECOMENDACIONES PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE PERSUASIÓN

La fuerza con que transmitimos nuestro mensaje tiene siempre repercusiones sobre quien lo escucha. Podemos señalar algunas de las características que facilitan la capacidad de conectar con nuestro interlocutor y transmitir correctamente nuestro mensaje:

- ▶ La pericia, entendida como nuestra capacidad para transmitir que sabemos de lo que hablamos, que somos expertos y conocemos el tema del que estamos tratando.
- ▶ La capacidad de transmitir con nuestras palabras y gestos que somos sinceros, que decimos la verdad y no ocultamos nada.
- ▶ El acercamiento entre iguales, desarrollar el proceso logrando que la otra persona se sienta próxima a nosotros.
- ▶ El lenguaje no verbal que debe transmitir empatía, que la persona se sienta escuchada, que nuestros gestos sean amables y nuestra cara, nuestras manos, nuestro cuerpo apoyen nuestro discurso.
- ▶ El uso de diferentes fuentes para apoyar nuestro discurso, con ejemplos claros y diversos.
- ▶ Acercarnos de manera que podamos ser vistos como una persona agradable y cercana.



3 | TÉCNICAS PARA LA PARTICIPACIÓN PRESENCIAL

Entramos aquí en el núcleo central de esta guía, cuyo objetivo es facilitar un catálogo de técnicas y herramientas para el desarrollo de procesos de participación, un conjunto de recursos útiles para –en las mesas temáticas o sectoriales, las sesiones de los grupos de trabajo o el grupo motor, o en cualesquiera otros momentos del proceso de participación- poder avanzar en el diagnóstico de la situación de partida, proponer alternativas, fomentar la deliberación, generar debate, priorizar propuestas, elegir entre diversas opciones... y, también, para evaluar el resultado de las sesiones que vamos desarrollando.

Deben entenderse las técnicas que presentamos no como recetas inamovibles, sino como orientaciones para el trabajo. Así, las personas que vayan a facilitar cada sesión –que son las que conocerán tanto los objetivos específicos de esa sesión en particular como el contexto y las personas que participan- deben programarse su propia herramienta de trabajo, que puede seguir uno de los modelos que aquí presentamos, unir varios o, simplemente, inspirarse en ellos para generar una nueva técnica, idónea para su caso particular.

Las técnicas son muy diversas en su concepción y adecuadas a diferentes propósitos. De hecho, la mayoría de las que están recogidas aquí pueden ser útiles para fines y momentos muy diversos, incluidas las fases de diseño y ejecución del plan, programa proyecto o normativa. Es por ello que resulta complicado organizarlas o agruparlas, por lo que las hemos ordenado alfabéticamente, -una de las alternativas posibles- a excepción de la ficha 30, la última, que se destina especialmente a recordarnos que la participación no acaba en la fase de planificación, sino que debe extenderse también a la fase de ejecución del plan.

Para poder seleccionar la técnica que puede resultarnos más adecuada en un momento dado, hemos diseñado esta matriz, en la que –en filas- se relaciona cada una de las técnicas y –en columnas- algunos de los objetivos para los cuáles cada técnica puede resultar más apropiada.

		Recoger información	Diagnosticar	Proponer	Deliberar	Decidir	Planificar	Evaluar
01	Aportaciones con tarjetas / tormenta de ideas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
02	Árbol de problemas		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
03	Barómetro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
04	Café del mundo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
05	Cartografía participativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	
06	Coherenciómetro			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
07	Cuadro de potencial					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
08	DAFO		<input checked="" type="checkbox"/>					
09	Delphi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
10	Deriva o paseo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				

		Recoger información	Diagnosticar	Proponer	Deliberar	Decidir	Planificar	Evaluar
11	Diagrama del campo de fuerzas		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
12	Diana, semáforo, árbol, pecera y otras técnicas de evaluación							<input checked="" type="checkbox"/>
13	Encuestas deliberativas		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
14	Espacio abierto		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
15	Espina de Ishikawa		<input checked="" type="checkbox"/>					
16	Estudio de casos / Invitados especiales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
17	Facilitación gráfica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
18	Grupo de discusión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
19	Indagación apreciativa			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
20	Juego de simulación	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
21	Las diez preguntas			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
22	Línea del tiempo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>
23	Mapa emocional		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
24	Marco lógico						<input checked="" type="checkbox"/>	
25	Phillips 6-6	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
26	Priorización de propuestas				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
27	Sociograma	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
28	Talleres/ Escenarios de futuro		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
29	Votaciones ponderadas					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
30	Observatorio de evaluación y seguimiento de proyectos							<input checked="" type="checkbox"/>

▶▶ 01 | APORTACIONES CON TARJETAS Y TORMENTA DE IDEAS

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Abrimos este catálogo de técnicas que nos sirven para propiciar la participación con una ficha doble. Doble porque en ella incluimos dos herramientas básicas para la recogida de ideas y/o aportaciones de los participantes: la tormenta o lluvia de ideas y las aportaciones con tarjetas.

- ▶ La **tormenta o lluvia de ideas** es una sencilla técnica que permite aprovechar la espontaneidad, la motivación y la creatividad de los asistentes a una sesión de trabajo en grupo, recogiendo sus primeras ideas sobre el tema objeto de análisis.

Es una estrategia en la que no media debate o discusión grupal durante su desarrollo, sino que la persona facilitadora invita a los participantes a que hagan sus primeras aportaciones sobre el tema que se va a abordar en la sesión. Sus ideas, todas válidas, las irá reflejando en una pizarra o papelógrafo, anotándolas a la vista de todos los asistentes.

Al finalizar la 'lluvia' es recomendable hacer una recapitulación y, en ese momento, en función de cuáles sean los pasos siguientes que vaya a dar el grupo, organizar temáticamente las ideas vertidas, testando de paso cuáles tienen mayor aceptación. De esta forma estaremos poniendo la base para poder aprovecharlas mejor y profundizar en ellas en otros momentos.

- ▶ La **recogida de aportaciones con tarjetas** –de varios colores u homogéneas en color– es otra técnica básica que permite tener por escrito las aportaciones de las personas participantes en una reunión.

Se trata de un recurso muy utilizado en muchas de las técnicas que se incluyen en esta guía, porque es una forma ágil de recoger los puntos de vista de todas las personas que participan en una sesión, en reuniones generalmente numerosas (de más de 8-10 personas). Es una forma muy visual de transmitir orden en la producción de resultados, porque posteriormente se pueden agrupar, jerarquizar, etc.

El facilitador o facilitadora de la reunión tendrá que ser cuidadoso en las instrucciones que transmita para abrir la dinámica, con el enunciado y/o pregunta a la cual tendrán que dar respuesta los participantes a través de las tarjetas. El interrogante deberá ser claro y concreto: por ejemplo, ¿cuáles son, en su opinión, los dos principales problemas a los que tiene que hacer frente este barrio? Además, en este caso, deberá precisar que para responder a ese interrogante se darán dos tarjetas a cada una de las personas participantes y, en cada una de ellas, deberá recoger uno de los problemas (un problema/una tarjeta). Este ejemplo es útil en el caso de realizar un **árbol de problemas** (ficha 02).

Los diferentes colores en las tarjetas nos pueden servir para organizar el debate posterior. Por ejemplo, en una **DAFO** (ficha 08), podemos jugar con cartulinas o tarjetas de distintos colores según se trate de debilidades o de fortalezas, de amenazas u oportunidades. En este caso se podrían entregar cuatro tarjetas de diferentes colores a cada persona, una para cada campo del DAFO, o bien de dos colores si solo queremos diferenciar, en una primera ronda, los aspectos positivos de los negativos.

Es interesante que las personas puedan leer las tarjetas, una vez escritas y pegadas en una pared o pizarra grande por los propios participantes. Por tanto recomendamos dar instrucciones concretas para que la gente no escriba demasiado texto, no se use la letra minúscula o el bolígrafo (mejor rotuladores).

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Una tormenta de ideas se utiliza generalmente al inicio de un debate, para empezar a trabajar, dando salida a las primeras aportaciones que motivan nuestra asistencia a una reunión.
- ▶ La tormenta de ideas es útil cuando queremos favorecer la creatividad porque, aunque en un inicio nos pueda parecer que surgen pocas ideas/aportaciones, lo más habitual en esta técnica es que, paulatinamente, las intervenciones iniciales animen a otras. El efecto llamada en esta técnica es indudable.
- ▶ Las aportaciones con tarjetas se utilizan en muchas de las técnicas que se recogen más adelante con la idea de dar transparencia a una reunión y compartir, a la vista de todo el mundo, las aportaciones que van haciendo todas las personas participantes. Además, es muy útil para favorecer la intervención de personas normalmente más calladas o reservadas y para equilibrar sus aportaciones respecto a las de las personas más abiertas y habladoras.
- ▶ El uso de tarjetas o cartulinas puede ser muy útil también para abrir debates sobre temas conflictivos. En ese sentido puede convenir mantener el anonimato de la tarjeta y perder, al menos inicialmente, la trazabilidad de las aportaciones para poder abordar con cierta libertad aspectos que los asistentes consideran delicados. Para ello lo más apropiado es que la dinamizadora de la sesión recoja todas las tarjetas y sea ella directamente la que las vaya pegando en una pared.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Para la tormenta de ideas necesitamos un papelógrafo o pizarra en la que recoger las aportaciones/ideas.
- ▶ Para las aportaciones con tarjetas necesitamos un espacio adecuado con una pared grande despejada o una pizarra grande, donde se irán colocando las tarjetas una vez escritas.
- ▶ Las propias tarjetas o cartulinas es bueno que tengan un tamaño de A5 aproximadamente. También se puede recurrir a post-its para recoger las aportaciones, en este caso también es conveniente procurar que su tamaño sea adecuado al espacio y distancias que manejemos.
- ▶ Rotuladores finos para todos los participantes.
- ▶ Cinta de carroceros para pegar en la pared las tarjetas y no afectar a la pintura de la misma.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

- ▶ Una tormenta de ideas podemos hacerla en unos treinta o cuarenta minutos aproximadamente, dependiendo del número de personas y de la complejidad del tema a tratar.
- ▶ Una dinámica de aportaciones con tarjetas necesita algo más de tiempo, especialmente porque después de haber colocado en un lugar visible las mismas, se abre un proceso de lectura, organización, reflexión, etc. Es bueno disponer al menos de una sesión de una hora.
- ▶ Hay que tener en cuenta que ambas dinámicas son dos formas de recoger aportaciones e ideas de un grupo, por lo que estos tiempos deberán estar en sintonía con el contexto en el que se inserten.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ En los grupos en los que una o dos personas tienden a hablar mucho, a monopolizar las intervenciones, no es conveniente abrir una 'lluvia de ideas', puesto que puede inhibir a las personas con menor soltura o más tímidas. Evidentemente valorar esto requiere conocer al grupo desde el inicio o bien, si hemos hecho una dinámica previa y hemos detectado esta situación, es mejor recurrir a la aportación por tarjetas o a un **Phillips 6-6** (ficha 25).
- ▶ La tormenta de ideas es más adecuada cuando no hay personas que absorban demasiado las intervenciones, cuando es necesario que se visibilicen muchas ideas diferentes -porque unas aportaciones estimulan otras- y cuando existe cierta confianza en el grupo (facilita las intervenciones sin cortapisas)

- ▶ La recogida de aportaciones por medio de tarjetas es muy útil cuando las personas integrantes del grupo no se conocen (en la intimidad que proporciona una tarjeta es más fácil aportar), cuando hay personas que monopolizan los debates y cuando a las personas facilitadoras de las reuniones les interesa que cada persona haga, al menos, una aportación en una reunión.
- ▶ En la recogida de aportaciones con tarjetas tenemos que estar atentos por si algunos participantes tienen dificultades (por problemas de vista o de formación) en el momento de escribir. En este caso hay que ofrecer apoyo discreto a esas personas que sin nuestra intervención no van a rellenar sus tarjetas. Si esta situación es general entre los asistentes, deberíamos cambiar de herramienta y apoyarnos en elementos más visuales (fotografías, imágenes, dibujos).

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Nuestra tormenta de ideas habrá funcionado si se reciben numerosas y variadas aportaciones que se van enriqueciendo unas con otras. Si el clima es distendido y no se monopolizan las aportaciones por parte de un número reducido de personas.
- ▶ Una aportación por medio de tarjetas habrá funcionado si tras la colocación de las tarjetas, su organización y debate, el grupo siente que ese “mapa de tarjetas” da una respuesta adecuada a la cuestión planteada inicialmente. Si los disensos que puedan haber surgido en el proceso de organización de las tarjetas, se han resuelto mediante la deliberación y los no resueltos son escasos y se explicitan y recogen como tal en la sesión y en las actas.





02 | ÁRBOL DE PROBLEMAS

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

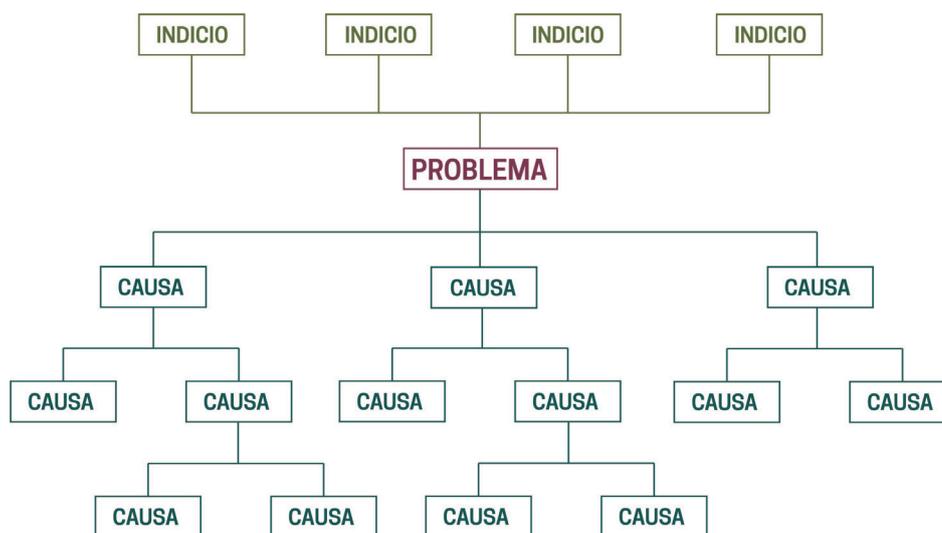
EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Se trata de analizar detalladamente los problemas que concurren en una situación dada, así como sus causas. Se puede plantear como un primer diagnóstico o, preferiblemente, en una segunda etapa del diagnóstico, para profundizar un poco más en algunos de los problemas detectados.

La herramienta consiste, básicamente, en ir desmenuzando las causas de cada problema -y sus indicios-, atendiendo a las relaciones que se establecen entre todos los componentes del conflicto, y poniendo de manifiesto la complejidad de la situación.

La forma de realizar las aportaciones será mediante tarjetas o lluvia de ideas. En este último caso el/ la dinamizador se encargará de trasladarlas a papel. Así, el problema que antes se presentaba de forma aislada, poco a poco se irá convirtiendo en un entramado de condicionantes y manifestaciones del mismo, configurando un verdadero árbol del problema. El problema o tema objeto del análisis se colocará en el centro de la pared o panel y las causas e indicios del mismo serán, respectivamente, las raíces y ramas del árbol.



Es importante plantear de forma clara y concreta la propuesta inicial para abrir la dinámica, por ejemplo: 'Anote los dos principales problemas que tiene la Mancomunidad en relación con los residuos' o 'Anote los dos principales motivos por los que considera que las comunicaciones en la comarca no están funcionando bien'. Cada una de las aportaciones se recogerá en una tarjeta (una aportación/una tarjeta). Todas las aportaciones irán siendo colocadas en el árbol por los propios participantes con la ayuda de la persona dinamizadora, que cuidará que el grupo esté de acuerdo con las ideas aportadas.

Evidentemente, en esta técnica la labor del mediador/dinamizador es clave puesto que debe tratar de evitar que, al abordar las causas e indicios de un problema, se produzcan tensiones y también deberá facilitar la jerarquización/colocación de las diferentes aportaciones. En este sentido, es necesario partir siempre del consenso a la hora de subir a nuestro árbol una rama o una raíz. Es posible también que, a medida que se van ordenando las tarjetas y al hilo de las intervenciones de los participantes, la mediadora de la sesión incorpore nuevas tarjetas, previa aprobación del grupo. Igualmente, si el grupo

es relativamente numeroso es conveniente subdividirlo y abordar cada uno un problema, contando, eso sí, cada grupo con un dinamizador.

En caso de disenso respecto a alguna de las ideas que se generen, se procurará reformular la causa o indicio hasta que el grupo se sienta cómodo con el conjunto del árbol. Si no se consigue acuerdo, se podrá marcar la tarjeta o idea con un asterisco u otro tipo de señal que indique que esa idea en particular no cuenta con el consenso del grupo.

Una vez finalizado este análisis, en posteriores momentos del proceso de participación se deberán plantear las alternativas con que contamos para tratar de incidir en las causas del problema, procurando reducirlo o atajarlo, según las posibilidades existentes.

Al ver el árbol de problemas nos daremos cuenta, también, que hay causas más globales o complejas en las que quizá tengamos más difícil intervenir desde nuestra posición, mientras que habrá otras en las que incidir positivamente podrá ser más sencillo o viable.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Es una técnica útil para recoger de forma rápida las aportaciones de todos los asistentes en las fases previas de elaboración de diagnósticos sociales, que permite llegar a acuerdos de diagnóstico auto-evidentes.
- ▶ Pone de manifiesto toda la complejidad de la situación y facilita la búsqueda posterior de alternativas.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Unas tarjetas de colores de tamaño, por ejemplo A5 y rotuladores.
- ▶ Cinta de carroceros o blu tack para pegarlas en la pared.
- ▶ Es necesario identificar en la sala el espacio suficiente para poder pegarlas y posteriormente colocarlas.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

- ▶ Dependerá de la complejidad del tema objeto de análisis pero, en general, un árbol de problemas se puede realizar en una sesión de dos horas.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

A la hora de reformular discursos relacionados por las/os participantes y dependiendo de los casos, a la hora de subir a nuestro árbol nuevas ramas, evitar la formulación de problemas en forma muy global, muy negativa o irresoluble, puesto que puede inhibir nuestra capacidad de acción futura.

Conviene que en esta técnica esté presente, junto a la figura dinamizadora, otra de relatoría para que, en las actas posteriores, no solo se refleje el árbol de problemas como mapa sinóptico de la situación, sino también los detalles que han caracterizado y enriquecido el debate sobre cada indicio o cada causa.

Una variante que se puede utilizar, en una sesión posterior, es realizar un árbol de las soluciones, un árbol parecido al anterior en el cual se reemplacen los indicios del problema por indicios de soluciones. Así, se puede pasar de la visión negativa de los problemas a una visión positiva que se quiere alcanzar. Esto facilitará la reflexión posterior sobre las acciones prioritarias, siempre insistiendo en la necesidad de un enfoque realista.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ El árbol se enriquece al trabajar en grupo con nuevas aportaciones y reflexiones, que se suman a las que han realizado las personas participantes de forma individual en tarjetas.
- ▶ Los disensos que han ido surgiendo en su realización se han solventado con la deliberación y el número final de cuestiones no resueltas son escasas.
- ▶ Preguntamos al grupo, tras su realización, si consideran que la situación estudiada se ve bien reflejada en el árbol elaborado y la respuesta es mayoritariamente afirmativa.



▶▶ 03 | BARÓMETRO

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

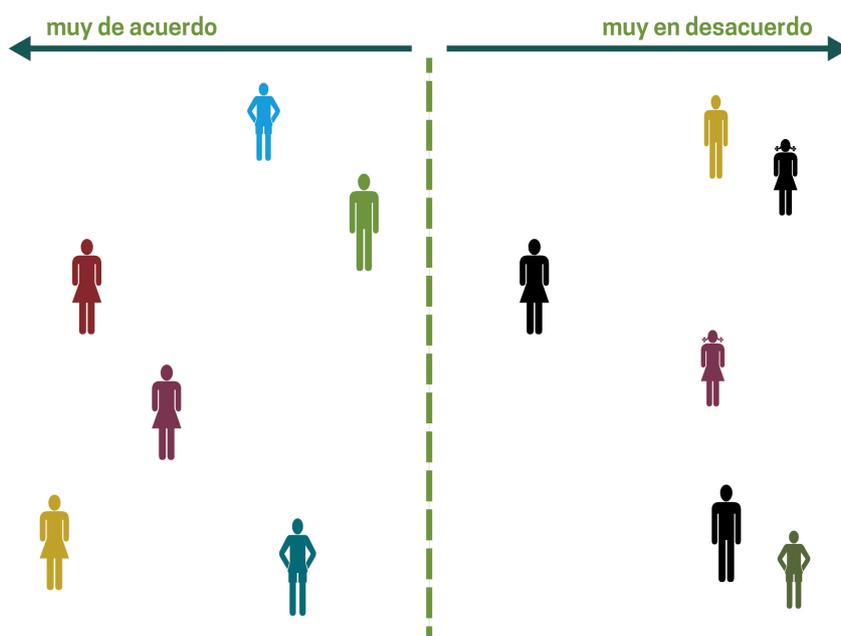
PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una herramienta útil para la deliberación cuando trabajamos con grupos no muy numerosos, inferiores a las 20 personas. Es interesante utilizarla en las primeras fases del debate, para exponer y evidenciar las posturas de partida de cada cual y para empezar a conocer los argumentos y discursos que existen en el grupo.

Necesitamos disponer de un espacio abierto y libre de mesas y sillas en las que las 10-20 personas puedan moverse libremente. Dibujaremos una línea central en el suelo (con tiza si es en el exterior o cinta de carroceros si estamos en el interior) que señalará la postura intermedia, mientras que a sendos lados de la línea se colocarán las personas según en qué medida estén de acuerdo o no con la frase que la facilitadora vaya enunciando, tal y como se muestra en el esquema.



Así, la actividad comienza con la enunciación de una afirmación, que la persona dinamizadora habrá elegido con cuidado. Los/as asistentes deberán posicionarse inicialmente según estén muy de acuerdo o nada de acuerdo con la frase que han escuchado. Y, a partir de ese momento inicial, se les pedirá que intervengan para exponer los argumentos por los cuáles se han posicionado así en el 'tablero'. Cada vez que alguien interviene exponiendo sus argumentos, se pide al resto de participantes que se repositionen en el espacio, ya que han escuchado nuevos datos y opiniones que pueden estar haciendo variar su postura al respecto.

Normalmente se pide a las personas con posturas más lejanas respecto a la línea central que expongan sus argumentos, pero puede hacerlo cualquiera, cuando así lo vea necesario, siempre respetando el turno de palabra. Para lograr esto, si el grupo es muy hablador y ruidoso, se puede utilizar cualquier objeto como 'micrófono', de forma que solo se pueda intervenir si se está en posesión del 'micrófono'.

Cuando se ve que se repiten ideas y las diferentes posturas y argumentos se han expresado ya, la persona que dinamiza puede cerrar ese barómetro y comenzar otra ronda con otro enunciado. Es muy importante trabajar con al menos 3 ó 4 enunciados ó afirmaciones diferentes que nos permitan explorar diferentes aspectos o elementos en juego en un tema dado, así como lograr que el grupo se sienta más cómodo con la técnica y pueda expresar sus opiniones con mayor libertad.

En esta técnica es muy relevante elegir bien las afirmaciones que se van lanzando al grupo, que conviene pensar con cuidado y, si es necesario, testar previamente con nuestro círculo de confianza.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ La utilizaremos normalmente en la fase de diagnóstico o en la deliberación, aunque en determinadas ocasiones puede servir para que surjan de aquí ciertas propuestas de intervención.
- ▶ Es útil para abrir y desarrollar debate sobre ciertos temas con un carácter menos formalizado, ya que el hecho de estar de pie y moverse por la sala invita a dialogar con mayor flexibilidad.
- ▶ En las primeras fases de un proceso, puede ayudar al grupo a generar conocimiento mutuo y a romper el hielo.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Solo necesitamos un espacio adecuado y algo para marcar la línea central (tiza en el exterior o cinta de carroceros en el interior, por ejemplo). Si vamos a utilizar algún objeto a modo de 'micrófono' debemos llevarlo también.
- ▶ Es muy importante que preparemos con antelación y cuidado las frases o enunciados que vamos a proponer al grupo durante la técnica. Conviene tener pensadas más afirmaciones de las que vamos a utilizar para poder recurrir a unas u otras dependiendo de cómo veamos al grupo.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNOS?

- ▶ Podemos desarrollar esta técnica en 50 minutos o 1 hora aproximadamente, calculando entre 10 y 15 minutos para cada una de las 3 ó 4 afirmaciones que hagamos. Alguno de los debates puede prolongarse por más tiempo, dependiendo de las personas presentes y del interés del tema.

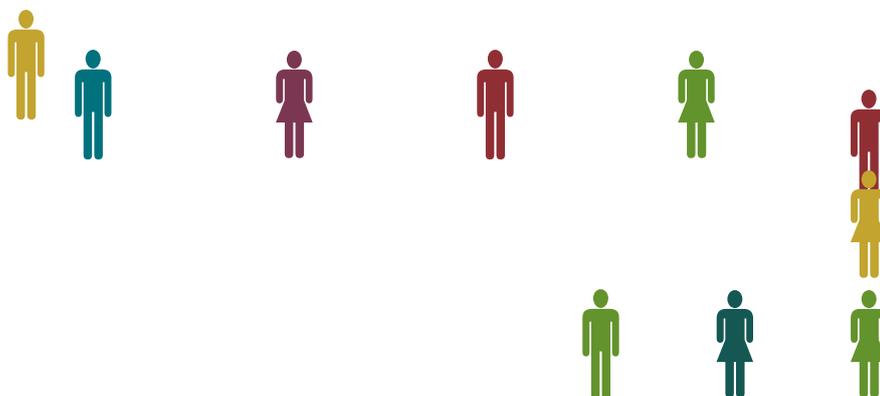
ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Es interesante que una persona que ejerza como secretaria o relatora vaya tomando nota de los principales argumentos que se esgrimen en el debate, por si pueden ser útiles para posteriores fases del proceso.
- ▶ Dependiendo de la confianza que haya en el grupo, es recomendable que la primera afirmación, a modo de ensayo, sea relativa a un tema que pueda generar cierta polémica pero al mismo tiempo no sea relevante, no tenga componentes políticos y sea totalmente ajena a los debates que nos van a ocupar en el proceso; incluso, si puede ser, que provoque ciertas dosis de humor...
- ▶ Los enunciados deben ser susceptibles de generar cierto disenso, posicionarse a favor o en contra. No podemos elegir enunciados en los que todo el mundo esté de acuerdo, del tipo 'el medio ambiente es muy importante'. En todo caso, podríamos afirmar 'Las cuestiones ambientales son más importantes que las relativas al empleo', o viceversa.
- ▶ Los enunciados deben incidir en aquellos aspectos de la cuestión que generan disensos, posturas encontradas o discursos diferenciados, pero en los que pensamos que se puede llegar a un cierto acuerdo si se exponen claramente los argumentos a favor y en contra. Intentaremos evitar, en principio, las cuestiones en que las posturas están rígida, emocional y gravemente enfrentadas.

- ▶ Debemos evitar realizar afirmaciones susceptibles de molestar a algunas de las personas presentes. Como en todas las otras técnicas de participación, las personas facilitadoras deben adoptar el rol de mediadoras, independientemente de su opinión personal respecto a los temas tratados.
- ▶ Es recomendable no utilizar esta técnica para analizar intervenciones o la gestión realizada hasta ahora, porque nos puede conducir a un enfoque partidista y poco constructivo del problema. Así, debemos evitar enunciados como 'La construcción del polideportivo es un grave error'. Si nuestro propósito es mejorar la gestión del municipio en materia deportiva, por ejemplo, podremos recurrir a afirmaciones como 'Es preferible apoyar al deporte de base financiando a los equipos que mejorar las instalaciones municipales'.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Se han expresado, con respeto y rigor, una amplia diversidad de argumentos y posturas al respecto del tema que nos ocupa.
- ▶ Ha habido movimiento en la sala, esto es, las personas participantes han cambiado de posición con fluidez durante los debates, variando sus posturas y posicionamientos cuando escuchaban argumentos válidos y convincentes, aunque no fueran los suyos.
- ▶ El grupo se ha sentido evidentemente a gusto con la técnica y casi todas las personas presentes han tomado parte activamente en el debate.
- ▶ Al finalizar la sesión, tenemos una idea más clara sobre las diferentes posturas y argumentos y nos sentimos mejor capacitados para continuar adelante con el proceso.





04 | CAFÉ DEL MUNDO

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Esta herramienta, denominada originariamente World Café, nos permite hacer aflorar la creatividad social alrededor de un tema central de debate para, posteriormente, pasar a la planificación. Fue creada por Juanita Brown y David Isaacs (1995, California) en el ámbito del desarrollo de organizaciones y, de hecho, sus ideólogos han creado todo un auténtico movimiento mundial en torno a esta herramienta².

Es un proceso flexible y fácil de usar para fomentar el diálogo colaborativo, compartir conocimiento colectivo y descubrir nuevas oportunidades para la acción. Su clave escénica es esa, crear espacios de diálogo alrededor de unas mesas, con su mantel y su café. En torno a esas mesas se comparte el conocimiento y se crean posibilidades para la acción en grupos, por lo general, de gran tamaño.

Parte de tres premisas fundamentales en todo proceso de participación: todas las personas tenemos sabiduría y creatividad para poder afrontar los desafíos (incluso los más difíciles); las respuestas que necesitamos están disponibles, solo hay que hacer aflorar la creatividad social para evidenciarlas; y somos más 'sabios' juntos de lo que somos por separado.

En síntesis, para organizar un Café del Mundo necesitamos convocar a un grupo de mínimo 40 ó 50 personas y organizar a este gran grupo alrededor de mesas con 4 ó 5 personas, tantas mesas como subgrupos hagamos. En cada mesa habrá mantel, café y pastas.

A continuación, la persona facilitadora del gran grupo planteará diferentes preguntas sobre el tema central, una pregunta por cada ronda –lo deseable son, al menos, 3 rondas–, de aproximadamente veinte minutos de duración. En esas rondas, el grupo de 4 ó 5 personas aporta sus respuestas al interrogante en cuestión que corresponda y todo lo que surge (texto, dibujos, palabras sueltas...) se recoge en el mantel (papel blanco). Una vez finalizado el tiempo de cada ronda, todas las personas que componen una mesa, excepto una que hace las veces de anfitriona, rotan a otra mesa. Es decir, las 3 ó 4 personas que componen la mesa A, por ejemplo, rotarán a la mesa B que tendrá la misma persona anfitriona todas las rotaciones que se hagan.

La figura anfitriona da la bienvenida y ayuda a contextualizar brevemente a los recién llegados en cada rotación a su mesa (y su 'mantel'). Tras varias rondas, las ideas comienzan a vincularse y conectarse.

Una vez finalizadas todas las rondas/rotaciones de mesas previstas –tantas como interrogantes vayamos a formular al grupo–, lo habitual es que las personas lleguen a la mesa de la que partieron para allí redescubrir cómo ha ido creciendo su panel/mantel con las sucesivas aportaciones y, tras sintetizar las ideas recogidas, abrir una presentación final de todos los paneles/manteles. La persona anfitriona de cada mesa será la encargada de esta tarea.

En esta gran ronda grupal es donde la persona facilitadora de toda la dinámica pondrá de manifiesto, a partir del conocimiento colectivo que se haya generado, las principales conclusiones y, en su caso, las posibilidades de acción o los pasos siguientes a partir de este proceso de construcción colectiva.

Esto es, en grandes líneas, un Café del Mundo. Además, si queremos poner en marcha un Café del Mundo nos vendrá bien seguir los siete principios³ que describen sus creadores:

2] <http://www.theworldcafe.com>

3] <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf>

- ▶ **Situar el contexto.** Lo primero que tenemos que hacer es clarificar la razón por la que vamos a reunir a las personas y qué pretendemos lograr con ello. Como en todo evento participativo, conocer nuestros objetivos nos permite hacer una adecuada convocatoria y nos ayuda a enfocar mejor la ‘conversación’ que vamos a poner en marcha para lograr nuestro propósito. Es el momento entonces de responder a estos interrogantes: quién debería ser parte de la ‘conversación’ que queremos promover y qué temas o preguntas serán más pertinentes.
- ▶ **Crear un ambiente y espacio acogedor.** El segundo paso también es lógico, todas las personas que hemos estado en alguna reunión con otras personas sabemos de la importancia de cuidar los pequeños detalles. Los detalles que hacen que las personas nos sintamos acogidas y cómodas en una sala son también los que hacen que pongamos en marcha la mejor versión de nosotros mismos –nuestros pensamientos, nuestra conversación y escucha activa y creativa-. Para ello es importante prestar atención a cómo hacemos la convocatoria o invitación a las personas, cómo les recibimos y cómo es físicamente el espacio que nos acogerá.
- ▶ **Explorar cuestiones que importan.** Entramos en el corazón de la metodología. Las preguntas que se formulan a los participantes deben ser significativas, ‘poderosas’, para hacer aflorar el conocimiento del grupo como respuesta a esos interrogantes que planteemos. Encontrar esas preguntas relevantes para el grupo requiere un trabajo previo riguroso por nuestra parte.

Las preguntas poderosas son, en palabras de Juanita Brown y David Isacs, aquellas que generan curiosidad en el oyente; estimulan la conversación reflexiva; sacan a la superficie supuestos subyacentes; invitan a la creatividad y las nuevas posibilidades; generan energía y avance; generan canales de atención y focos de investigación; tocan un profundo significado; y evocan más preguntas.

Dependiendo del tiempo que tengamos disponible y de nuestros objetivos, nuestro Café del Mundo planteará más o menos interrogantes al grupo. Cuantos más interrogantes planteemos, más rondas progresivas de conversación necesitaremos, más tiempo emplearemos y, eso sí, indagaremos más profundamente en nuestra línea de trabajo. Por ejemplo, en un Café del Mundo que se centre en la gestión de residuos en un territorio dado, podemos plantear tres rondas apoyadas cada una de ellas en estos interrogantes:

- 1.- ¿Qué no nos satisface del actual modelo de gestión de residuos de nuestro municipio?
- 2.- ¿Cuáles son los retos en el cambio de modelo en la gestión de residuos que están pendientes de resolver?
- 3.- Entonces, ¿a qué debería dedicar sus esfuerzos la entidad responsable de la gestión, el Ayuntamiento o mancomunidad?

Y por poner otro sencillo ejemplo, en este caso relativo a la integración de personas inmigrantes, si trabajamos con ellas:

- 1.- ¿Cómo te sientes en este momento en tu ciudad de acogida? ¿Cuáles son los aspectos más positivos de tu vida aquí?
- 2.- ¿Y los aspectos más negativos?
- 3.- ¿Qué cosas podrían hacer que tu vida aquí mejorara y tuviera mayor calidad?

- ▶ **Alentar la comunicación de todos.** Nuestro papel como persona dinamizadora de esta técnica es el de animar a todas las personas participantes a contribuir con sus ideas, enfoques y perspectivas, y, al mismo tiempo, facilitar que cualquiera que quiera participar simplemente escuchando pueda también hacerlo.
- ▶ **Conectar perspectivas diversas.** Gracias a las rotaciones, a los movimientos entre las mesas, se facilita conocer personas nuevas, ideas nuevas y así activar nuestros pensamientos y vincular la esencia de nuestros descubrimientos con círculos de pensamiento cada vez más amplios. A medida que los participantes llevan ideas o temas clave a nuevas mesas, intercambian perspectivas, enriqueciéndonos colectivamente y estimulando la creatividad.

- ▶ **Escuchar nuevas ideas y percepciones:** La escucha es quizás el factor más importante que determina el éxito de un Café. Al practicar la escucha compartida y prestar atención a los temas, patrones y puntos de vista, comenzamos a sentir una conexión a un todo más amplio representado por el gran grupo.
- ▶ **Recopilar y compartir descubrimientos colectivos:** La última fase del Café del Mundo, en la que se presentan todos los ‘manteles’, supone hacer visible esas ideas y creatividades colectivas, ofrece la oportunidad de conectar los subtemas que hayan ido surgiendo con el tema global que nos mueve o/y nos preocupa.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

En los momentos iniciales de un proceso de participación, cuando nos encontramos en una fase de ‘apertura’ en la que nuestro objetivo fundamental es hacer aflorar la creatividad, en grupos grandes, alrededor de un tema de debate común.

Esa creatividad movilizada, las ideas recogidas, nos pueden servir para empezar a explorar, para definir hacia dónde queremos orientarnos en fases posteriores, hacia dónde dirigimos en la planificación.

El hecho de crear esos momentos para que las personas se muevan en varias rondas de conversaciones es muy interesante para propiciar la conexión de ideas de forma que, en las últimas rondas, todos los grupos o mesas se habrán ‘contagiado’ con información e ideas de conversaciones anteriores. Este ‘movimiento de conversaciones’ genera aprendizaje y favorece la toma de decisiones.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Una sala grande con capacidad para tantas personas como hayamos convocado. Tantas mesas pequeñas con sus sillas (para 4 ó 5 personas) como subgrupos vayamos a constituir. No olvidarnos del café y las pastas que harán más amable y acogedora la dinámica. Si nos resulta más fácil, este café y pastas se pueden colocar en una mesa grande común a la que se acerquen los participantes entre rotaciones.
- ▶ Los “manteles” en los que se recoge la creatividad en cada mesa pueden ser de papel continuo u hojas grandes de papelógrafo. También se necesitarán rotuladores, pinturas... incluso revistas, tijeras y pegamento para hacer collages... para los participantes.
- ▶ Un espacio en la sala para colocar al finalizar todos los “manteles”. Si no hay una pared lo suficientemente grande, también se pueden disponer en el suelo.
- ▶ Una pizarra o papelógrafo para que el/la dinamizadora anote al final las conclusiones o las líneas de avance que se movilizarán en las siguientes fases del proceso.
- ▶ La persona dinamizadora puede utilizar algún instrumento (campanilla, botella, gong...) para marcar los tiempos de rotación y llamar la atención para formular el siguiente interrogante, sobre todo en un Café del Mundo especialmente numeroso.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

- ▶ Dependerá del número de rotaciones con interrogantes que llevemos a cabo y del número de mesas que haya. Como mínimo necesitaremos dos horas para un Café con tres interrogantes, tres rondas y ocho mesas, porque hay que sumar el tiempo de presentación inicial y el destinado a la presentación de todos los “manteles” y la obtención de conclusiones.
- ▶ A partir de ahí, si el grupo es muy numeroso (por ejemplo, 200 personas y 40 mesas) las necesidades temporales pueden multiplicarse y llegar a toda una mañana o una tarde o incluso un día completo.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Como estamos viendo, el formato del Café del Mundo es flexible porque podemos hacer tantas rondas como preguntas “poderosas” queremos formular al grupo y se puede organizar con un grupo de 40 personas o de 200. Los creadores de esta herramienta han hecho alguno incluso con 1.000 personas juntas. Evidentemente, nosotros daremos forma a nuestro “café” en función de nuestras necesidades, disponibilidad, experiencia, etc.
- ▶ Además, es cierto que en sentido estricto esta técnica solo necesita una persona dinamizadora incluso para estos grandes grupos, porque las personas anfitrionas pueden ser una más del grupo. Sin embargo, una útil recomendación es que, si nuestro proceso lo permite, esos anfitriones sean también facilitadores más o menos profesionales y, si no fuera posible, que al menos sean ‘cómplices’ en nuestra dinámica, que nos hayamos reunido previamente con esas personas para explicarles con detalle la técnica y su papel. La persona anfitriona, en el caso de grupos menos dinámicos, puede desempeñar un papel más activo y, sobre todo en las primeras rotaciones, encargarse de recoger las ideas de sus compañeros de mesa sin, por supuesto, impedir que las personas que lo deseen hagan directamente sus aportaciones en el “mantel”.
- ▶ Cuando hablamos de que esta técnica está dirigida a grupos como mínimo de 40 ó 50 personas, lo hacemos con el criterio de poder aprovechar todo su potencial pero, dentro de esta flexibilidad, si vemos que con un grupo de unas 20/25 personas (4 ó 5 mesas) también obtendremos resultados positivos para nuestros objetivos, adelante. Probablemente los resultados no serán tan ricos pero no hay nada que nos lo impida.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Durante el desarrollo de la dinámica, se observan grupos motivados, con diálogos fluidos en cada mesa y autonomía de los subgrupos.
- ▶ Los “manteles” van creciendo en cada rotación, ganando en ideas y complejidad y el interés de las personas también va creciendo en las rotaciones al visibilizar cómo se van sumando todas las aportaciones.
- ▶ Tras la puesta en común, obtenemos unas conclusiones válidas para nuestro proceso y nuestros objetivos, sean cuales sean. Por ejemplo, nos sirven para dar continuidad a una fase de planificación participada o nos sirven para que el equipo técnico realice esta planificación y, posteriormente, esa planificación se devuelva al gran grupo para su validación.
- ▶ Las personas participantes en el proceso valoran positivamente la actividad y adquieren una mayor motivación a seguir trabajando juntas, realizar aportaciones, dedicar más tiempo y esfuerzo a trabajar a partir de las ideas recogidas (en el caso de que se plantee esta necesidad/objetivo).





05 | CARTOGRAFÍA PARTICIPATIVA / MAPEO COLECTIVO

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Esta herramienta es un instrumento muy potente para la redefinición colectiva de un territorio en cualquiera de sus aspectos o elementos –aquel que nos interese específicamente para el tema que tenemos sobre la mesa-. Permite múltiples variantes y modos de hacer, todos ellos con un objetivo y enfoque común: re-conocer y redibujar, entre todas, el espacio en que nos movemos.

Así, podemos cartografiar conjuntamente cuestiones tan diversas como las iniciativas ciudadanas y movimientos sociales que habitan un lugar, los huertos urbanos y comunitarios existentes, los espacios que programan conciertos, exposiciones y obras de teatro en la localidad, los prados y montes comunales de una comarca, las fuentes que han dejado de manar agua, los parques infantiles –y su estado y uso-, los rincones especiales del pueblo –aquellos que más nos gustan-, los lugares donde habita una determinada especie, las plazas más utilizadas por las personas mayores para sentarse a conversar, las fruterías y pequeñas tiendas con las que podemos contar para introducir productos ecológicos... Prácticamente cualquier cosa es susceptible de ser mapeada colectivamente. Lo importante es que lo hagamos juntos, permitiéndonos a la vez interpretar los lugares, narrarlos y así, compartir lo que ellos significan para nosotros y para la colectividad.

Podemos utilizar diferentes metodologías para elaborar nuestro mapa colectivo, bien directamente en un espacio cerrado –gracias a la información de la que ya disponemos- o, también mediante **deriva** (ver ficha 10). Necesitaremos un mapa ampliado para poder ubicar e identificar los puntos que vamos mapeando (que marcaremos con un número, por ejemplo) y un lugar donde anotar todas las cuestiones de interés que giran en torno a cada punto detectado. Si, una vez elaborado, queremos compartir con otras personas nuestro mapa, podremos utilizar códigos de colores o diferentes formas geométricas –por ejemplo- para diferenciar o agrupar el tipo de ubicaciones que estamos mapeando según sus características. Además, contamos con opciones de trabajo y representación como las que nos plantea el **mapa emocional** (ver ficha 23).

Aparte del mapeado de lugares significativos, existen otras múltiples formas de enfocar nuestro proceso de cartografía participativa, como es la generación de nuestros propios mapas del territorio, en el que el tamaño relativo de los lugares depende de su importancia emocional para nosotros o su importancia social para el municipio. O la construcción de mapas o paisajes mediante collages fotográficos –o de dibujos- que vayan evidenciando los aspectos clave del territorio, por ejemplo.

Hasta aquí hemos hablado de los aspectos básicos y más sencillos de la herramienta, pero ésta también puede utilizarse como instrumento de diagnóstico social profundo, que nos ayude a identificar problemáticas acuciantes o desequilibrios y desigualdades en el territorio –y analizar su origen y el tipo de relaciones y prácticas que las hacen posible-, malas prácticas urbanísticas, usos poco deseables de terrenos comunes, etc. De hecho, la cartografía participativa ha sido muy utilizada como técnica de investigación, diagnóstico e intervención social en comunidades indígenas de Latinoamérica y otros lugares del mundo, por ejemplo, en donde se utilizaba para confrontar los relatos colectivos con la narrativa hegemónica imperante sobre un territorio.

Hay materiales muy interesantes que pueden inspirar nuestra propuesta y ayudarnos a planificar nuestro mapeo colectivo, como el Manual de Mapeo Colectivo de Iconoclastas⁴ o el material ‘Cómo hacer

4] http://geoactivismo.org/wp-content/uploads/2015/11/Manual_de_mapeo_2013.pdf

un mapeo colectivo' del Vivero de Iniciativas Ciudadanas⁵. Como estos últimos nos cuentan, «un mapeo es un procedimiento o práctica por el cual se construye una narrativa o un relato colectivo que visibiliza otra manera de relacionarnos con el territorio. Queremos decir “relacionarnos” cuando hablamos de producir otras formas de conocimiento, otras formas de acceso al mismo y, en definitiva, desafiar relatos dominantes sobre nuestro entorno. Todo mapa es una representación ideológica y, a través de un mapeo, se construyen miradas críticas sobre lo que nos rodea».

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ La cartografía participativa es una magnífica herramienta para recoger información y diagnosticar un territorio dado. Podemos utilizarla siempre que deseemos aproximarnos a la realidad de un municipio o un territorio y, también, compartir y socializar el conocimiento que tenemos sobre el lugar.
- ▶ Además, será un instrumento útil, si está bien planificado, para ir vislumbrando alternativas de intervención, propuestas que podrían realizarse, mejoras que deberían hacerse, políticas públicas que podrían ponerse en marcha, etc.
- ▶ Un potencial de esta técnica es su utilización para el diseño participativo de itinerarios de interpretación del patrimonio. La selección de centros de interés –o paradas del itinerario– puede realizarse colectivamente y así implicar a toda la comunidad en la planificación interpretativa. Y puede aplicarse también para el diseño de otro tipo de itinerarios didácticos o rutas turísticas, gastronómicas, históricas...

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ En sus versiones más sencillas bastará con disponer de un mapa del lugar que queremos mapear para ir identificando sobre el mismo aquellos lugares que presentan determinadas características. Será muy útil disponer de una versión suficientemente ampliada del lugar para que todas las personas puedan ver con claridad los puntos que señalamos.
- ▶ Si vamos a construir nuestro propio mapa, necesitaremos disponer del material suficiente para hacerlo: cartulinas o papel continuo, rotuladores o pinturas y fotografías y pegamento si vamos a usar la técnica del collage.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNOS?

El tiempo dedicado a llevar a cabo esa técnica depende de los objetivos específicos que nos planteemos y del tipo de dinámica concreta que vayamos a utilizar. Para ejercicios sencillos de mapeo colectivo puede ser suficiente con una sesión de 60-90 minutos, un tiempo que será mayor –incluso de numerosas sesiones– si la realidad que vamos a mapear o cartografiar es más compleja, si vamos a realizar paseos y recorridos para la identificación de los lugares o si vamos a desgranar y conocer en profundidad cada lugar mapeado (por ejemplo, entrevistando a las personas responsables de la iniciativa que estamos cartografiando).

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

Sea cual sea la decisión que tomemos respecto al tipo de cartografía o mapeo que vamos a realizar, es importante ser rigurosos, procurando que las personas participantes recojan y compartan toda la información disponible, analicen cada una de las iniciativas o lugares mapeados o, según los casos, profundicen en el análisis del territorio, su conformación y sus relaciones.

Si vamos a hacer pública nuestra cartografía o mapeo, deberemos ser exhaustivos en el trabajo realizado si éste incluye la recopilación de iniciativas o espacios, especialmente si el tema puede generar susceptibilidades debidas a que ciertas experiencias estén recogidas en el mapa y otras no.

⁵ <http://laaventuradeaprender.educalab.es/documents/10184/67475/Como-hacer-un-mapeo-colectivo>

En ocasiones, un ejercicio de cartografía participativa puede generar disensos y debates intensos, porque en un mapa estamos reflejando nuestra visión del territorio y ésta, a menudo, no es compartida ni homogénea. En los casos en que el tema elegido sea susceptible de este tipo de debates, la persona facilitadora debe estar preparada para canalizar estos debates constructivamente y aprovecharlos para profundizar juntos en el análisis de la realidad que nos ocupa. No es un problema en sí mismo que haya disensos, sino un síntoma de riqueza y diversidad.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Nos ha sido útil para conocernos mejor y conocer mejor el territorio en que nos movemos o habitamos.
- ▶ Ha sido un instrumento eficaz para localizar e identificar iniciativas, espacios, lugares, experiencias o puntos de interés en el territorio.
- ▶ Nos ha permitido enriquecer nuestra visión compartida sobre el espacio que nos alberga y nos ha permitido vislumbrar ideas de intervención y acción.
- ▶ Se ha generado un material que podamos compartir con otras personas y transmitirles así un mayor conocimiento sobre su localidad o comarca.
- ▶ Ha provocado nuevos relatos sobre la realidad, una narrativa diferente y más rica a la que teníamos antes de trabajar con esta técnica.



▶▶ 06 | COHERENCIÓMETRO

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una técnica que nos puede ayudar a tomar decisiones sobre varias alternativas de intervención o actuación que podamos estar barajando dentro del proceso. La idea es testar o evaluar las diferentes alternativas según una serie de criterios o principios básicos que hayamos decidido previamente y que nos parezcan relevantes para la toma de decisiones. Así, lo que estaremos evaluando es si cada una de las propuestas es coherente con nuestra visión general o ideas fuerza sobre el municipio, el barrio o el territorio en el que estamos trabajando. Si nuestro ámbito de actuación es más temático que territorial, estas ideas fuerza se aplicarán a dicho ámbito temático: la comunidad educativa, la atención a las personas mayores, la acogida de inmigrantes, el río, la ganadería extensiva o cualquier otro área de intervención que resuma, de forma global, nuestro ámbito de interés.

El objetivo de esta técnica es, por tanto, asegurarnos de que las acciones que contemplamos mantienen una coherencia con nuestra visión y nuestros objetivos generales de transformación o mejora.

Para trabajar la coherencia confeccionaremos una matriz, donde en el eje horizontal pondremos los cuatro o cinco grandes objetivos del Plan, esas ideas fuerza o principios básicos que nos parece importante preservar en todo lo que hagamos. Para entenderlo mejor, vamos a utilizar un ejemplo de posibles ideas fuerza aplicable a un municipio:

- ▶ Queremos un municipio más tolerante e integrador, donde todas y todos nos sintamos acogidos
- ▶ Queremos un municipio más sostenible, en el que el cuidado del medio ambiente sea una prioridad
- ▶ Queremos un municipio en el que las personas con problemas encuentren ayuda y apoyo para atravesar las dificultades
- ▶ Queremos un municipio atractivo para las personas con ideas nuevas y las que quieran desarrollar una actividad económica

En el eje vertical ubicaremos las diferentes propuestas de intervención o acción previstas, con el objetivo de poder cruzarlas con cada una de las ideas fuerza.

En cada una de las celdas de la matriz analizaremos la coherencia de nuestras propuestas con cada una de las ideas fuerza, asignándoles valoraciones positivas o negativas según si la propuesta es coherente o no con la idea fuerza correspondiente. Podemos utilizar una escala que permita tres valoraciones positivas (+1, +2 ó +3) si la propuesta es muy coherente con la idea fuerza y tres negativas (-1, -2 y -3) si es muy contradictoria. Y un 0 si no estamos seguros al respecto o, simplemente, la propuesta no tiene nada que ver con la idea fuerza que manejamos.

	Un municipio tolerante e integrador	Un municipio sostenible	Un municipio que atiende a las personas con problemas	Un municipio atractivo para emprendedores
Crear un nuevo parque en el solar de la plaza				
Habilitar un centro de acogida para inmigrantes y personas sin recursos				
Montar un vivero de empresas agroecológicas				

	Un municipio tolerante e integrador	Un municipio sostenible	Un municipio que atiende a las personas con problemas	Un municipio atractivo para emprendedores
Crear un programa de fiestas más variado y ambicioso				
Crear un programa de subvenciones para nuevas empresas				

Así, observando la puntuación recibida por cada propuesta para las diferentes ideas fuerza, se podrá ver si es oportuno realizarla, cuál puede ser su capacidad transformadora, o si incluso, es contraproducente.

Una cuestión importante en algunos casos puede ser tener en cuenta que no solo tiene que ser coherente la acción, sino también la forma de realizarla, quién la organiza, los matices con que se desarrolla, etc. Para ello se pueden incluir dentro de las casillas diferentes cuestiones a tener en cuenta para que sea coherente con cada uno de los objetivos.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Es una técnica útil para tomar decisiones colectivas cuando hay en juego diferentes alternativas.
- ▶ También puede ser útil para matizar y dar forma a determinadas propuestas, de modo que éstas atiendan a varios objetivos simultáneamente.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Es un trabajo que puede hacerse de forma colectiva si el grupo es pequeño, para lo cual solo necesitaríamos una pizarra o papel continuo y los rotuladores apropiados para escribir.
- ▶ En el caso de grupos grandes, podemos subdividirlo en varios grupos pequeños que hagan el trabajo simultáneamente, para después ponerlo en común. En este caso, necesitaríamos disponer de tantas copias de papel continuo y rotuladores como pequeños grupos vayamos a hacer.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNO?

- ▶ Dependiendo de la complejidad de las propuestas y temas que tengamos sobre la mesa, podremos necesitar entre 1 y 1:30 horas para realizar este trabajo. Si queremos completar la matriz con indicaciones, ideas, matices, etc., necesitaremos más tiempo.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Es una técnica que puede resultar muy útil para decidir sobre varias alternativas o propuestas, siempre que éstas no se diferencien entre sí sólo en lo referente a cuestiones técnicas.
- ▶ Siempre y cuando se dedique el tiempo necesario a completar la matriz no sólo con las valoraciones, sino también con nuevas ideas y matices, resulta interesante para enriquecer propuestas, confrontarlas con otros puntos de vista, incorporar nuevos objetivos y visiones a ideas ya existentes, etc.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ El resultado final nos ayuda a tomar decisiones colectivas sobre diferentes propuestas que barajábamos inicialmente.
- ▶ La realización de esta técnica nos ayuda a enriquecer las propuestas, matizarlas, hacerlas más interesantes o conseguir un mayor consenso sobre su puesta en marcha.

07 | CUADRO DE POTENCIAL

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una técnica útil para valorar diferentes ideas o propuestas de actuación que podamos estar barajando dentro de nuestro proceso. Es decir, camina en la misma línea que las **votaciones ponderadas** (ficha 29) y también la podemos completar con otras técnicas como el **coherenciómetro** (ficha 06) y la **priorización de propuestas** (ficha 26).

Fue creada por David Díez (director de Fundación Neuronilla para la Creatividad e Innovación⁶) y, en este caso, la valoración de las propuestas se realiza en función de dos criterios:

- ▶ Su **potencial creativo**: la medida en que una idea es novedosa, incluso revolucionaria, y/o su utilidad para provocarnos la generación de otras ideas (idea puente).
- ▶ Su **aplicabilidad**: en qué medida una idea es susceptible de ser llevada a la práctica.

La realización de la técnica es sencilla. Una vez que tengamos las diferentes propuestas de intervención o ideas para hacer frente a determinadas situaciones, las organizamos en gran grupo en un cuadro de doble entrada como el que sigue:

	Potencialidad alta	Potencialidad baja
Aplicabilidad alta	Fáciles de aplicar y con mucho potencial Ideas 'estrella'	Ideas muy aplicables pero con poco potencial Inmediatas
Aplicabilidad baja	Ideas muy potentes pero difíciles de aplicar Ideas para trabajar posteriormente	Ideas difícilmente aplicables y con poco potencial Ideas desestimadas

Así, los cruces posibles serán:

- ▶ **Alto potencial y alta aplicabilidad**. Son las ideas geniales, las ideas “estrella”, aquellas que nos vienen como anillo al dedo en un proceso de búsqueda de propuestas para hacer frente a situaciones difíciles. Lo habitual es que no tengamos muchas de estas ideas, sin embargo, no hay que desmotivarse, incluso aunque esta casilla quede vacía, nuestro trabajo no habrá sido en vano.
- ▶ **Alto potencial aunque baja aplicabilidad**. Son las ideas difíciles de llevar a la práctica pero que poseen gran potencial para generar otras ideas o para ofrecernos enfoques innovadores. Estas ideas también pueden ser muy valiosas para nuestro proceso y, si el objetivo creativo es importante para nuestro equipo, suele ser provechoso dedicarlas un tiempo de trabajo adicional tras finalizar la matriz. Por ejemplo, podemos profundizar en busca de los conceptos que encierran y, desde ahí, generar otras ideas. En cualquier caso, se documentarán adecuadamente para poderlas consultar/trabajar más en profundidad en momentos posteriores.
- ▶ **Bajo potencial pero alta aplicabilidad**. Son las ideas o propuestas, que sin ser novedosas, recogen acciones que se pueden poner en práctica de forma fácil y que mejoran la calidad de nuestro trabajo. Son una buena cosecha de nuestra producción de ideas.

⁶] <https://www.neuronilla.com/>

- ▶ **Bajo potencial y baja aplicabilidad.** Son las propuestas e ideas que, en estos momentos, no nos aportan innovación, ningún aspecto novedoso a nuestro proceso, y además tampoco son fáciles de aplicar. Lo más conveniente, por tanto, es desestimarlas en esta ocasión.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Es una técnica útil para tomar decisiones colectivas cuando hay en juego diferentes opciones y se quiere profundizar o elegir las que más aporten y sean más factibles de abordar en el contexto en el que se está trabajando.
- ▶ Es una técnica que nos puede servir también para, una vez seleccionadas las ideas o propuestas con mayor interés por las razones apuntadas, avanzar en la planificación del resto del proceso. Nos abre puertas al trabajo en otras sesiones con las ideas/propuestas recogidas en los dos cuadrantes de la izquierda de nuestra matriz.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Una pizarra o papelógrafo. Rotuladores. Y, por supuesto, las ideas o propuestas que vamos a valorar.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVAR NOS?

- ▶ Aproximadamente una sesión de hora y media o dos horas; puede ser menos dependiendo del número de propuestas a valorar y su complejidad. Si queremos profundizar en las ideas con mayor potencial y aplicabilidad, podría ser necesario algo más de tiempo.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Hay que ser cuidadoso con las ideas o propuestas que se anotan en el cuadrante de 'bajo potencial y baja aplicabilidad'. Detrás de ellas siempre hay alguna de las personas o grupo de personas de nuestro proceso de participación, por lo que mencionar que son unas acciones que 'se desestiman' ha de ser presentado con sumo cuidado para no herir sensibilidades.
- ▶ Es interesante dejar claro que la técnica se realiza para ver cuáles de todas las aportaciones que han surgido de nuestro proceso de participación tienen la mejor combinación entre aplicabilidad y potencialidad en un momento concreto de nuestro proceso. Esas serán en las que profundicemos por la propia operatividad de nuestros objetivos, y del tiempo y esfuerzo que estamos requiriendo a nuestro grupo.
- ▶ Para completar la matriz lo idóneo es llegar al consenso, a partir de la deliberación del grupo.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Si cumplimentar la matriz es una tarea más o menos fluida, aunque con los disensos lógicos iniciales a la hora de valorar cada una de las opciones.
- ▶ Si como fruto de la realización de la matriz han surgido nuevas ideas/propuestas que desarrollan algunas de las recogidas al inicio.
- ▶ Si al finalizar preguntamos al grupo si la técnica utilizada les ha parecido adecuada para los fines perseguidos y hay acuerdo en que sí lo ha sido.

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una técnica que permite reflexionar, evidenciar y explicitar los aspectos positivos y negativos que se encuentran presentes en cualquier situación. A través de un análisis DAFO un grupo de personas analiza las:

- ▶ **Debilidades:** aspectos negativos propios de lo analizado.
- ▶ **Fortalezas:** aspectos positivos propios de lo analizado.
- ▶ **Amenazas:** aspectos externos que pueden incidir negativamente sobre lo analizado.
- ▶ **Oportunidades:** aspectos externos que pueden incidir positivamente sobre lo analizado.

Se trata de un tipo de análisis muy popular ya que las valoraciones a que da lugar resultan muy útiles para pasar a la acción: los datos obtenidos de un DAFO nos orientan para intervenir cuidando y protegiendo las fortalezas; reduciendo, minimizando o desterrando las debilidades y trabajando de cara al futuro aprovechando las oportunidades y previniendo o desactivando las amenazas.

Una posible forma de aplicar esta técnica es la siguiente:

En una pizarra o papelógrafo se dibuja una tabla con cuatro casillas, cada una de las cuales se dedicará a una de las categorías citadas. A continuación se plantea el tema/objeto del diagnóstico, de forma clara y concisa y a partir de aquí se inicia una tormenta de ideas. El dinamizador/a puede animar la tormenta planteando algunas cuestiones clave, siempre de forma genérica. Las aportaciones sobre las que se esté de acuerdo van siendo anotadas en la casilla correspondiente.

	Puntos débiles	Puntos fuertes
Factores internos	<u>DEBILIDADES</u>	<u>FORTALEZAS</u>
Factores externos	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>

Es importante ir revisando las aportaciones sobre la marcha, si no se plantean discrepancias importantes, o en una ronda posterior, si se aprecian desacuerdos, para asegurar que existe consenso en el grupo sobre las aportaciones realizadas. Las propuestas que, después de un pequeño debate, no gocen de un amplio nivel de acuerdo deberían ser descartadas. También pueden reformularse para que la idea que finalmente se anote recoja mejor el sentir de todo el grupo.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Para realizar un análisis diagnóstico compartido sobre un tema dado o un territorio determinado y obtener valiosa información para orientar las estrategias futuras
- ▶ Es una de las técnicas más clásicas en los momentos iniciales de un proceso, en la fase de diagnóstico.
- ▶ Puede ser utilizada también en otros momentos de un proceso de planificación, incluso en la fase de seguimiento y evaluación de programas.
- ▶ También se puede elaborar un DAFO como resultado final y sintético de sesiones en las que se hayan utilizado otras técnicas de diagnóstico.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Una pizarra o papelógrafo.
- ▶ Rotuladores.
- ▶ En el caso de que la lluvia de ideas se decida hacer con tarjetas, llevar también las propias tarjetas y una cinta de carroceros o blu tack para pegarlas.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

Dependerá de la complejidad del tema objeto de análisis pero, en general, una matriz DAFO se puede realizar en una sesión de dos o tres horas de duración.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

Es una herramienta con alto valor para crear consensos en grupos heterogéneos.

Un ejemplo puede ser el análisis DAFO realizado en el marco del Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Rural 2007-2013 del Gobierno de Navarra⁷

Esta técnica admite una variante para ir dando pasos hacia la acción, hacia la fase de propuestas, incorporando en la tabla unas columnas intermedias para recoger cómo abordar los puntos débiles y cómo apoyarse en los puntos fuertes. Algo así como:

- ▶ **Debilidades:** cómo corregirlas
- ▶ **Amenazas:** cómo afrontarlas
- ▶ **Fortalezas:** cómo mantenerlas
- ▶ **Oportunidades:** cómo aprovecharlas

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ El número de entradas en cada una de las casillas de la matriz es alto
- ▶ Los disensos que han ido surgiendo en su realización se han solventado con la deliberación y el número final de cuestiones no resueltas son escasas.

⁷ http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/9606A7FF-4D4E-45B2-B4E4-5882FE7A46E2/145195/3_2_1_Analisis...

09 | EL MÉTODO DELPHI

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una técnica muy utilizada en diferentes escenarios –desde hace ya décadas- para perseguir consensos y realizar predicciones de futuro. Generalmente no se desarrolla de forma presencial sino a distancia, aunque la herramienta podría admitir variaciones y acomodarse a las necesidades del proceso en el que estemos inmersos.

La idea es seleccionar a un grupo de personas expertas en un tema dado (entre 8 y 12 puede ser un buen número en nuestro tipo de procesos, aunque puede ser más numeroso según la relevancia del tema y los recursos disponibles) a los que se pide su opinión y visión sobre un problema dado. Cuando hablamos de personas expertas no sólo nos estamos refiriendo a formación o experiencia académica o técnica, sino a gente que conozca bien el terreno, por ejemplo, o la problemática de un determinado sector, o la historia reciente de la cuestión que nos ocupa.

El desarrollo de la técnica se puede organizar en torno a los siguientes pasos:

- ▶ **1/ Selección de las personas expertas** a quienes vamos a solicitar su colaboración, procurando que en conjunto representen de la mejor forma posible todo el conocimiento, discursos y saberes relacionados con el tema que nos ocupa.
- ▶ **2/ Solicitud de colaboración** a dichas personas, transmitiéndoles con claridad en qué consiste el proceso, cómo se va a desarrollar éste y qué vamos a requerir específicamente de ellas, con especial atención a los plazos y tiempos, esenciales si queremos que la herramienta funcione bien.
- ▶ **3/ Preparación y envío de un primer cuestionario a las personas elegidas**, en el que trataremos de recabar su visión, percepciones o proyecciones de futuro sobre el tema que nos ocupa.
- ▶ **4/ Recepción de las respuestas y elaboración de un documento de síntesis** en el que se organice adecuadamente toda la información recibida
- ▶ **5/ Elaboración de un segundo cuestionario**, preparado a partir de la información recibida, en el que se afinen y maten las preguntas, de forma que nos permita avanzar en el análisis en profundidad de la cuestión y/o en el planteamiento de las mejores propuestas de futuro.
- ▶ **6/ Envío de este segundo cuestionario** a las personas expertas, junto con el documento de síntesis elaborado en el punto 4.
- ▶ **7/ Recepción de la segunda ronda de respuestas y elaboración de un segundo documento de síntesis**, en el que se detallen con claridad las principales conclusiones, consensos y disensos en torno al tema objeto de análisis.
- ▶ **8/ Envío del segundo documento de síntesis** a las personas expertas y recepción, en su caso, de las últimas aportaciones, comentarios, sugerencias, propuestas de modificación, nuevas ideas,...
- ▶ **9/ Elaboración del documento final del proceso.**

Como vemos, la idea es generar un documento de trabajo que aúne de forma constructiva y sumativa las opiniones y visiones de personas diferentes, posibilitando a la vez que dichas opiniones sean enriquecidas por las visiones de las demás participantes (de ahí la segunda ronda de trabajo).

Un aspecto esencial en la técnica es que las respuestas y aportaciones se desarrollan de forma anónima, es decir, las personas participantes no saben quién ha dicho qué. Esto favorece una mayor libertad en los análisis que cada persona aporta y evita posicionamientos a favor o en contra (en la segunda ronda) generados por afinidades meramente personales, ideológicas, geográficas, sectoriales, etc.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Es una técnica útil para comenzar el trabajo en torno a una cuestión dada, antes del desarrollo de sesiones presenciales, ya que nos permite disponer de un material de partida que sintetice las principales claves a tener en cuenta y la visión de personas con conocimiento en la materia.
- ▶ Podemos centrar nuestro Delphi en el diagnóstico de una situación dada (para conocer mejor los intereses, factores y elementos clave que están operando en la realidad) o bien en la fase de propuestas (para disponer de diferentes alternativas de partida sobre las que deliberar y debatir).

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Al ser una técnica que –en principio– se realiza a distancia, no requiere recursos materiales específicos.
- ▶ Es importante aclarar con las personas participantes si se trata de una colaboración remunerada o no, algo que deberemos decidir dependiendo de los recursos de los que disponemos y del nivel de trabajo que vamos a requerirles. Si no va a ser remunerado, deberemos plantearnos al menos realizar algún tipo de obsequio.
- ▶ En cualquier caso, una vez terminado el proceso, debemos acreditar suficientemente a las personas participantes en los documentos elaborados y reconocer y agradecer su trabajo.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVAR NOS?

El tiempo y los plazos dedicados a cada ronda del proceso son cruciales en esta técnica. Es muy importante evitar retrasos indeseados debidos a que algunas de las personas participantes no cumplan con los plazos previamente establecidos. Así, es esencial pactar con rigor los periodos para la entrega de los cuestionarios y, claro, cumplir con idéntico rigor los plazos acordados para la entrega de nuestros documentos de síntesis al grupo.

La dificultad del trabajo a realizar, al extensión de los cuestionarios y la profundidad del análisis que vamos a requerir condicionan los plazos que vamos a otorgar a cada fase. A modo de estimación, consideramos que un plazo de dos semanas es ajustado para cada una de las fases, tanto para la cumplimentación de los cuestionarios por parte de las personas expertas como para que nosotros, como equipo, elaborem los respectivos documentos de síntesis. Si el análisis es relativamente sencillo, podríamos ajustar algo estos periodos, pero no podremos dar menos de una semana de plazo para cada fase en ningún caso.

En conjunto, todo el proceso puede llevarnos en torno a 8 ó 10 semanas.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

La adecuada selección de las personas expertas y de las preguntas de los cuestionarios es esencial en esta técnica. De hecho, en gran medida la calidad de las respuestas obtenidas va a depender de la calidad de las preguntas que realicemos. Por ello, es muy importante que dediquemos el tiempo y esfuerzo necesarios a pensar con detenimiento lo que queremos preguntar, teniendo en cuenta que es más importante la calidad que la cantidad. Así, no es una herramienta pensada para elaborar cuestionarios muy extensos, densos ni farragosos sino más bien para ir al grano, tratando de detectar los aspectos clave que conforman y determinan una situación dada.

Como apuntamos en otros casos, esta técnica puede modificarse para ajustarla a las necesidades de nuestro proceso. Podemos incluso desarrollarla, en una versión muy simplificada y reducida, de forma presencial. En este caso, las preguntas formuladas se contestarán mediante **tarjetas** (ver ficha 01) que posteriormente colgaremos en la pared para, a partir de los resultados obtenidos, formular una nueva pregunta que, a su vez, será contestada mediante tarjetas, realizándose tantas rondas como sea necesario para alcanzar la necesaria profundidad en el análisis del tema a debate.

Si optamos por este tipo de solución, deberemos cuidar con atención el anonimato en las respuestas (las tarjetas se recopilan y leen sin identificar quién las ha escrito) y la labor de la persona facilitadora será esencial para ir definiendo las preguntas relevantes a formular en cada ronda.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Nos ha permitido generar un documento final rico en aportaciones y análisis de la situación de partida, en el que están bien descritos los elementos clave a tener en cuenta en la realidad que nos ocupa.
- ▶ Si la herramienta está más orientada a generar propuestas, habrá funcionado bien si contamos con un documento final en el que se relacionen alternativas de intervención diferentes y viables, susceptibles de ser valoradas y enriquecer la deliberación sobre qué solución adoptar.
- ▶ La selección de personas expertas recoge adecuadamente todos los intereses, conocimientos, discursos y saberes existentes respecto al tema de análisis.
- ▶ Contribuye a aportar un material útil para continuar el proceso con una mayor riqueza, profundidad de análisis, conocimiento del tema y un enfoque más riguroso.





10 | DERIVA O PASEO

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

La denominación de deriva para esta técnica proviene de la palabra francesa ‘dérive’, que hace alusión a dar un paseo sin un objetivo específico a priori, siguiendo los estímulos del momento. Era un instrumento utilizado por el filósofo situacionista Guy Debord para ayudar a reflexionar sobre el entorno y las formas de vida (especialmente urbanas) y tratar de huir de ciertas rutinas, mirando en cambio de una forma nueva y tratando de ejercer cierta resistencia a los patrones de producción y consumo con los que habitualmente vivimos nuestro territorio.

La idea tiene un fuerte potencial y por ello adoptamos aquí este concepto, aunque sea desnaturalizándolo en cierta forma respecto a su uso original. Lo que sí haremos es procurar atender la llamada que nos hace a mirar el entorno habitual de una forma nueva, tratando de evitar los juicios previos y preconcepciones con los que nos movemos cuando estamos en lugares sobradamente conocidos.

La propuesta puede desarrollarse de mil formas diferentes, pero el elemento central es común: salir del lugar habitual de reunión y dar un largo paseo por la localidad, de al menos 1 hora o 1:30 horas, en el que podremos proponernos múltiples objetivos, según nuestras necesidades. A modo de ejemplo:

- ▶ Simplemente recorrer el lugar en silencio y hacerlo con otra mirada, diferente a la que adoptamos cuando nos desplazamos de un lugar a otro,...
- ▶ Comentar con las personas que pasean con nosotros aquellos aspectos que nos llaman la atención, cosas en las que no nos habíamos fijado, elementos curiosos, gente distinta, cuestiones que tienen quizá que ver con nuestra biografía o que nos relacionan con el tema que nos ocupa...
- ▶ Centrar nuestra mirada en aquello que es el objeto de estudio en nuestro proceso en particular, identificando situaciones o escenarios en la que esta cuestión esté presente en la vida cotidiana de las personas.
- ▶ Anotar todas las sensaciones, percepciones, ideas o propuestas que nos surjan en relación con el tema de trabajo.
- ▶ Preguntar su opinión sobre el tema a diferentes personas que encontremos en el paseo que puedan aportarnos otras miradas sobre el asunto, procurando atender en la selección de personas entrevistadas a la diversidad de edades, género, ocupación, intereses potenciales, estilo de vida, etc. Si realizamos esta tarea, es recomendable dividirnos en grupos de dos (o un máximo de tres) personas.
- ▶ Registrar mediante fotografía o video (con el móvil, por ejemplo) aquello que nos llame la atención o sea relevante para nuestros objetivos y queramos comentar más tarde con el grupo.

En versiones más ‘productivas’ de esta técnica, podemos aprovechar el paseo para fijar nuestra atención en aspectos muy concretos de la realidad que tengan relación con el proceso que nos ocupa: el uso público que se hace de los parques y su estado de mantenimiento, la utilización de los contenedores de recogida selectiva por parte de los vecinos de diferentes zonas, el nivel de ruido o la intensidad de tráfico según los barrios, el número de bancos y zonas de estancia y su uso, la ocupación de la vía pública por terrazas y otros usos privados, las zonas de juego infantil o deportivas y su utilización, la limpieza de las calles o su estado de conservación, el estado de los caminos rurales o las fuentes y su uso, etc.

En cualquiera de los casos, la segunda parte del trabajo es, al menos, tan importante como la primera. Se trata de recopilar, una vez estemos de vuelta en el espacio de reunión, toda la información que pueda ser relevante para el proceso o para el grupo: sensaciones, opiniones, percepciones, registros realizados, anotaciones, fotografías,...

Al principio podremos ir compartiendo todo ello con las demás personas que estén en el grupo de forma más o menos caótica (para poder dejar espacio a compartir emociones, sensaciones y percepciones menos formales), pero progresivamente deberemos ir sistematizando de alguna forma la información y anotando en tarjetas (que organizaremos temáticamente en la pared, en un papel continuo o en un mapa) las principales ideas que afecten al tema que nos ocupa.

Para culminar la sesión, trataremos de sintetizar y recuperar las principales conclusiones e ideas clave que no debemos olvidar incorporar al diagnóstico o, en su caso, a nuestras futuras propuestas de intervención.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ La utilizaremos normalmente en la fase de diagnóstico, como hemos visto, aunque en determinadas ocasiones puede servir para realizar o mapear propuestas de intervención (arreglo de calles o juegos infantiles, limpieza y mejora de caminos rurales, ubicación de contenedores, etc.)

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Pediremos a las personas que forman parte del grupo que lleven zapatos cómodos, ropa adecuada para la climatología prevista. Si les vamos a pedir que anoten o registren ideas, opiniones, imágenes o entrevistas, deberán llevar cuadernos, grabadoras o cámaras de fotos (los móviles pueden servir).
- ▶ Dependiendo de la orientación y objetivos del paseo, deberemos llevar también mapas de la localidad para señalar las ubicaciones en las que hagamos las diferentes observaciones o propuestas.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

- ▶ Dependiendo de nuestros objetivos la actividad puede llevar más o menos tiempo. En términos generales podemos calcular entre 1 y 1:30 horas para el paseo y una hora para la puesta en común.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Como el mapa emocional (23) o el mapeo colectivo (05), ésta es una técnica de recogida de información y también de sensaciones e ideas. Pero además puede ser muy útil como paso previo para el diagnóstico y la reflexión y, por tanto, puede ayudarnos en las primeras fases de un proceso.
- ▶ Puede ayudar al grupo a generar confianza y conocimiento mutuo y quizá a romper el hielo -o una excesiva formalidad o recelo que pudiera condicionar negativamente el inicio del trabajo-.
- ▶ Podemos adaptar esta idea a nuestras necesidades como grupo, como municipio o como colectivo, dedicándole más tiempo y recursos si vemos que puede ser relevante para los objetivos del proceso. El paseo puede llegar a convertirse en una actividad abierta y colectiva y los productos resultantes trasladarse a una instalación o exposición abierta en la que participe todo el pueblo, aportando sus fotografías, miradas...
- ▶ Si estamos abordando un tema sobre el que tenemos escasa información y nos parece importante acceder a datos más precisos, podemos procurar invitar a alguna o algunas personas expertas a que nos acompañen en el paseo, respondan nuestras dudas y nos ayuden a conocer mejor los aspectos que estamos tratando.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Nos ha ayudado, como grupo, a sentirnos más cercanos e incrementar nuestro compromiso con el proceso.
- ▶ Ha contribuido eficazmente a conocer mejor la realidad o a hacerlo desde otra mirada.
- ▶ Ha ayudado a generar sentimiento de pertenencia hacia el lugar y un mejor conocimiento de las variables que conforman la situación de partida.



11 | DIAGRAMA DEL CAMPO DE FUERZAS

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una de esas técnicas de diagnóstico 'clásicas'. Fue creada por Kurt Lewin (considerado uno de los padres de la investigación-acción), y podemos utilizarla tanto para diagnosticar una situación presente como para plantearnos los aspectos prioritarios sobre los que hay que actuar con relación a unos objetivos.

Su premisa de partida es clara: tanto el estado de las cosas en un determinado momento como un posible objetivo que queramos conseguir, son fruto del equilibrio entre un conjunto de fuerzas que intervienen manteniendo esa situación. Es decir todo escenario es fruto de unas fuerzas positivas (que impulsan el cambio) y de otras negativas (que lo ralentizan).

Por ejemplo, si queremos impulsar un proyecto para la dinamización socioeconómica de un municipio, las fuerzas negativas pueden incluir la resistencia a los cambios de una parte de la población, la dificultad de implicar a ciertos colectivos en el proceso, etc., mientras que las positivas pueden englobar, entre otras, la existencia de una asociación fuerte que aglutina un colectivo social importante -con una relevante capacidad de implicación y movilización-, o la existencia de recursos económicos para sacar adelante el proyecto.

Su funcionamiento es sencillo y comenzaría con la explicación al grupo de la técnica y la finalidad de la misma: detectar entre todas las personas participantes las fuerzas positivas y negativas que afectan a un tema o contexto dado. Evidentemente esta identificación tendremos que hacerla con nuestro grupo en relación con el centro de interés sobre el que estemos trabajando (como podría ser, por ejemplo, la dinamización de un sector productivo concreto, de un territorio, de un grupo social, etc.). Como hemos dicho más arriba, podemos plantearla para diagnosticar la situación actual o para una situación deseada, para una meta. Los resultados nos permitirán discernir y, en su caso, priorizar, aquellos factores sobre los que hay que incidir.

Una vez planteada nuestra situación de análisis, pediremos que cada persona participante -o por parejas- elabore su lista de fuerzas negativas y positivas que intervienen en la problemática, tema u objetivo abordado. Después procederemos a una puesta en común y, en gran grupo, deliberaremos para llegar a consensuar nuestra lista de factores positivos y negativos.

Tras este paso, convendrá analizar cada factor para ordenarlo por orden de importancia (si fuera necesario se puede usar alguna de técnica como las **votaciones ponderadas**, ficha 29). Se pueden asignar puntuaciones correlativas en función del grado de influencia de cada factor (1, escasa incidencia, negativa o positiva; 4, elevada incidencia), recogiendo todo ello en una tabla como la que recogemos en esta ficha.

	Situación actual (o deseada)		
	Fuerzas positivas (dinamizadoras)	Fuerzas negativas (restrictivas)	
4			-4
3			-3
2			-2
1			-1

Si utilizamos esta baremación, tenemos que tener en cuenta que la situación tenderá al equilibrio cuando la suma total de las fuerzas positivas y negativas tienda a cero; es decir, si tenemos muchos factores asignados con -4 (mucho incidencia negativa) y pocos factores positivos que lo compensen (asignados con +4), la situación de equilibrio brillará por su ausencia. Y, sobre todo, la herramienta nos indicará en qué factores hay que incidir para revertirlo.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Cuando queremos encontrar los factores que o bien apoyan o bien van en contra de la solución de un asunto o problema, con el objeto de que lo identificado como positivo pueda reforzarse y/o lo negativo pueda ser eliminado o reducido. Nos sirve, por tanto, para poner de manifiesto tanto los aspectos favorables como los desfavorables de una situación para que puedan ser analizados fácilmente. Esto es especialmente práctico cuando un grupo está atascado en el avance en un proceso y cuando no se sabe cómo propiciar el cambio hacia un escenario deseado.
- ▶ Estimula al grupo a llegar a un acuerdo con respecto a la prioridad relativa de los factores identificados.
- ▶ También nos permite reflexionar acerca de las verdaderas raíces de un problema y sobre sus posibilidades de resolución.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Papel y bolígrafos para los participantes. Rotuladores.
- ▶ Una pizarra o papelógrafo para anotar los factores que aporten las personas participantes.
- ▶ Una tabla para, una vez consensuados los factores positivos y negativos del grupo, realizar su baremación/ordenación.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNOS?

- ▶ Dependerá de la complejidad del tema objeto de análisis pero, en general, un Diagrama de Campo de Fuerzas se puede realizar en una sesión de dos o tres horas de duración.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Es recomendable que posteriormente profundicemos en las fuerzas que tienen más incidencia (una puntuación más elevada) y especialmente en las negativas, más que en las positivas, ya que son las primeras que bloquean el cambio. Y, si encaja en nuestro proceso, también podemos priorizar acciones de acuerdo con la importancia de cada factor.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Hemos identificado emociones/factores negativos y hechos que enfatizan la necesidad de cambio e intervención en relación con una situación.
- ▶ Los disensos que han ido surgiendo en su realización se han solventado con la deliberación y el número final de cuestiones no resueltas, en el caso de haberlas, son escasas.
- ▶ Las personas participantes en el proceso valoran positivamente la actividad y adquieren una mayor motivación a seguir trabajando juntas, realizar aportaciones, dedicar más tiempo y esfuerzo a alcanzar mejores soluciones y propuestas...



12 | DIANA, BOSQUE Y OTRAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Vamos a hablar aquí de diferentes técnicas de evaluación que podemos utilizar al trabajar con grupos, herramientas que nos van a ayudar a obtener información sobre cómo las personas que han participado en el proceso (o en una sesión o sesiones específicas del mismo) han percibido éste y los diferentes elementos que lo han conformado.

Antes de comenzar es importante aclarar a qué nos referimos cuándo hablamos de evaluar la eficacia y la eficiencia de un proceso, dos términos muy similares pero cuyo significado nos conviene conocer aquí. Hablamos de eficacia cuando nos referimos a la medida en que se han conseguido los objetivos inicialmente planteados, mientras que el concepto de eficiencia tiene que ver con los procesos, recursos y métodos utilizados para conseguir algo, incluyendo por ejemplo los espacios utilizados, el papel de las personas facilitadoras, las técnicas empleadas, las actas elaboradas, la forma en que se han realizado las convocatorias, etc.

Normalmente disponemos de algunos datos cuantitativos que nos pueden servir para evaluar la eficacia de un proceso: número de personas participantes y su distribución por sectores, territorios, etc.; número de propuestas planteadas y aceptadas; número de alegaciones realizadas por vía telemática; etc. Es importante completar esta información con algunos datos cualitativos, que analicen también –por ejemplo– la relevancia de dichas propuestas o la forma en que han contribuido a mejorar y completar, en su caso, el borrador inicial que se ponía a debate. En los casos en que no se parta de un borrador inicial, será clave conocer si, para la entidad promotora y las personas y entidades participantes, el resultado final del proceso ha cubierto las expectativas iniciales o si se percibe el resultado final como un paso adelante importante para mejorar la situación de partida. Todas ellas son variables que tienen que ver con la eficacia del proceso de participación y para evaluar algunas de ellas –las que tienen que ver con la percepción de los participantes– pueden utilizarse las técnicas que describimos más adelante.

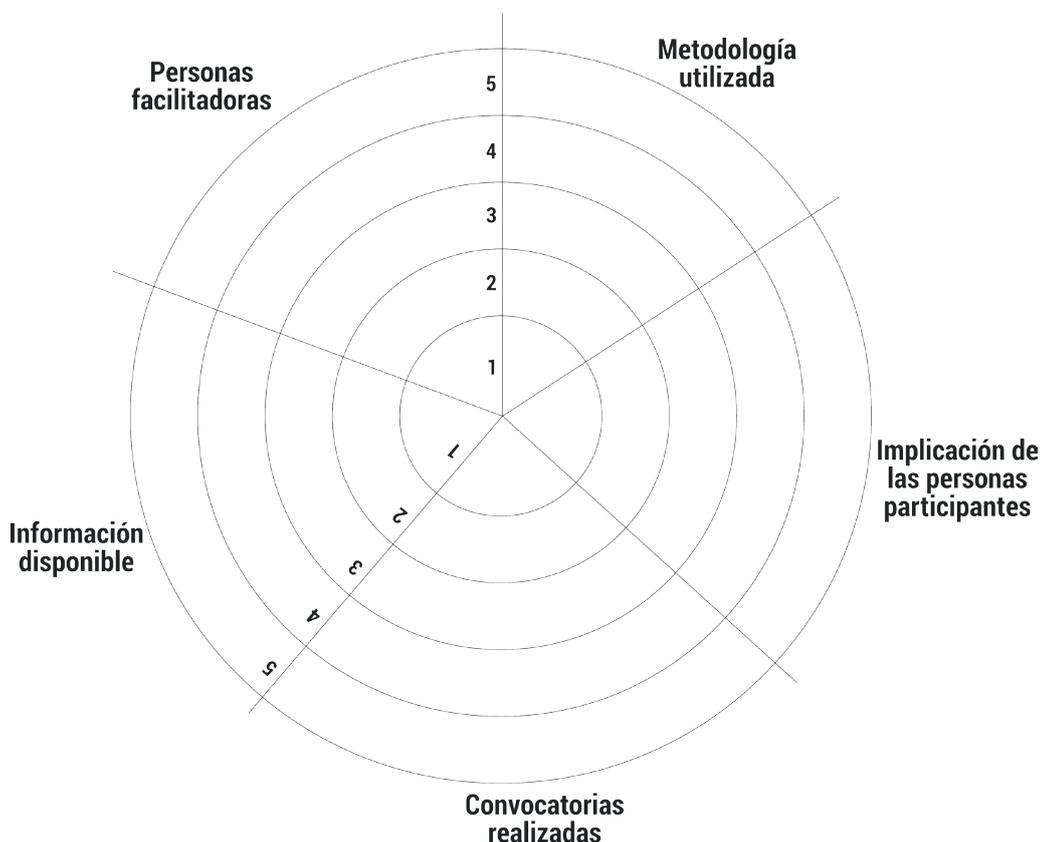
En lo referente a la evaluación de la eficiencia, es esencial contar con la opinión de las personas participantes, que nos pueden ayudar a conocer si los métodos y formas de hacer que hemos utilizado han sido, en su opinión, adecuadas o no a los objetivos planteados. Dependiendo de nuestro proceso y de cómo se hayan articulado las sesiones, nos interesará preguntar sobre determinados aspectos u otros, una selección de ítems que podremos aplicar a cualquiera de las técnicas que elijamos, y que pueden incluir –por ejemplo– algunos entre los siguientes:

- ▶ ¿La información de partida era clara y suficiente?
- ▶ ¿Las convocatorias a las reuniones han sido realizadas adecuadamente?
- ▶ ¿Los espacios de trabajo y/o los horarios elegidos han contribuido a facilitar el proceso?
- ▶ ¿Las personas y entidades participantes eran las adecuadas? ¿Faltaban muchas entidades, sectores, discursos o personas relevantes?
- ▶ ¿Las personas facilitadoras y/o las técnicas empleadas han ayudado a mejorar la deliberación, procurar acuerdos y conseguir mejores resultados?
- ▶ ¿Se ha podido contar con diferentes enfoques, puntos de vista y opiniones alternativas?
- ▶ ¿Las actas de cada sesión reflejaban bien los debates y acuerdos alcanzados?
- ▶ ¿La entidad promotora ha tenido suficientemente en cuenta las propuestas realizadas? ¿Se han argumentado bien, en su caso, los motivos de denegación de propuestas?

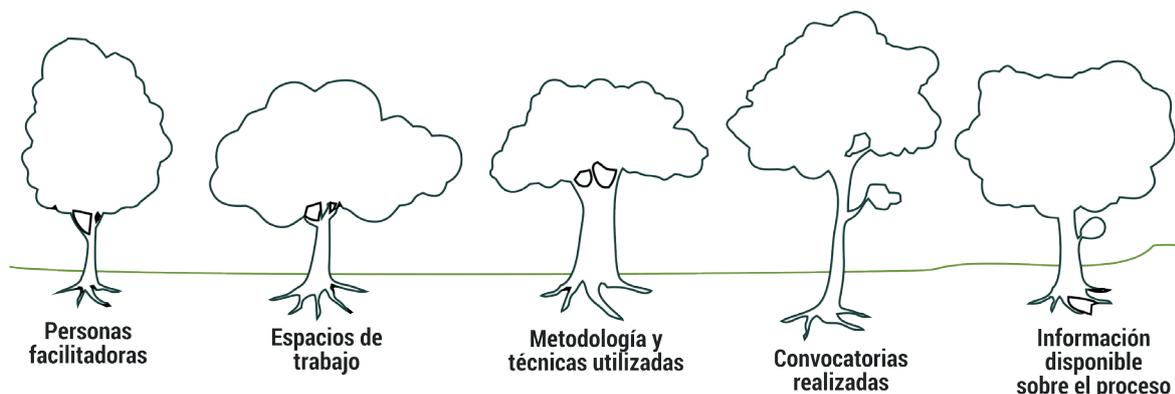
La cuestión es, en cualquier caso, seleccionar cuidadosamente los ítems por los que vamos a preguntar a las personas participantes. Y decidir si vamos a necesitar una respuesta solamente cuantitativa (una puntuación en una escala previamente diseñada, de 1 a 5, por ejemplo) o también información complementaria que nos ayude a entender el sentido de la puntuación otorgada (las salas de trabajo eran demasiado pequeñas y hacía frío, por ejemplo, para explicar porque otorgamos una puntuación de 2 sobre 5 a ese ítem en particular).

Una vez realizado este trabajo previo, ya estaremos en condiciones de decidir qué técnica de obtención de información vamos a emplear, que dependerá del contexto en el que trabajemos y de las necesidades que tengamos. A continuación describimos algunas de entre las muchas posibles:

- ▶ **Cuestionario mixto** _ pasaremos a todas las personas participantes un cuestionario anónimo con cada uno de los ítems, pidiéndoles que en cada caso asignen una puntuación de 1 (mínimo) a 5 (máximo) y expliquen –en un espacio reservado para ello– los motivos de su puntuación.
- ▶ **Reunión de evaluación** _ dedicaremos un tiempo específico al final de la última sesión de trabajo a valorar en gran grupo cada uno de los aspectos del proceso, tratando de responder a preguntas como éstas: ¿qué ha funcionado bien? ¿qué hubiera podido mejorar? ¿qué recomendaciones hacemos para futuros procesos? La ventaja de esta opción es que nos permite construir un discurso más elaborado y enriquecer nuestra visión con la de las otras personas. Hay que cuidar –como facilitadores– el efecto contagio, en el sentido de que los/as asistentes manifiesten su acuerdo con la opinión de alguna de las personas que puedan ser líderes naturales –o con quienes tengan determinados tipos de vínculo– y se reserven posibles aportaciones susceptibles de contradecir a dichas personas. Si creemos que las personas asistentes pueden sentirse cohibidas para expresar abiertamente su opinión, combinaremos esta técnica con otras que garanticen el anonimato.
- ▶ **Diana** _ dibujaremos una diana en un papel continuo grande, que segmentaremos según los ítems por los que vamos a preguntar. Pediremos a cada persona que pegue un gomet o dibuje una cruz en el espacio apropiado (de 1 a 5), señalando la puntuación que le da a cada uno de los ítems, como en el dibujo. Es especialmente útil en el caso de grupos muy numerosos, jornadas o eventos en los que participa mucha gente, lo que dificultaría otro tipo de técnicas.



- **El bosque de evaluación** _ En síntesis es una técnica similar a la diana, sólo que dibujaremos en un papel continuo un conjunto de árboles sobre los cuáles ubicaremos los diferentes ítems a evaluar. En este caso daremos a las personas participantes gomets de tres colores (rojo, amarillo y verde, por ejemplo), a modo de frutos, pidiéndoles que evalúen cada ítem según el color del fruto del árbol (bien, regular, mal...). Además, deberán escribir en los árboles, también como hojas o frutos, anotaciones, comentarios o sugerencias de mejora para cada uno de los bloques evaluados.



También podemos utilizar como técnicas de evaluación varias de las herramientas que hemos descrito en esta guía, en particular algunas como el **barómetro** (ficha 03), la **línea del tiempo** (ficha 22), **Philips 6-6** (ficha 25) o las **votaciones ponderadas** (ficha 29). Además, podremos realizar entrevistas -formales o informales-, cuestionarios on line, y otras muchas técnicas e instrumentos, siempre y cuando tengamos claros los fines que perseguimos y el tipo de información que estamos buscando.

¿PARA QUÉ PUEDEN SER NOS ÚTILES? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Es muy importante recordar que no sólo se evalúa al final de un proceso o proyecto. Especialmente en procesos largos que impliquen diferentes fases y múltiples reuniones, podemos utilizar cualquiera de estas técnicas en cualquier momento con el objeto de conocer cómo están yendo las cosas y, en su caso, poder detectar los errores e implementar las mejoras necesarias para que el resto del trabajo se desarrolle con una mayor calidad.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

Los materiales necesarios dependerán, lógicamente, de las técnicas que decidamos aplicar. Sí es importante dedicar el tiempo suficiente tanto a la planificación de la evaluación (¿qué queremos evaluar y cómo lo vamos a hacer?) como a la organización y sistematización de la información obtenida y a extraer conclusiones y sugerencias de mejora.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

También dependerá de las técnicas que decidamos utilizar para obtener la información. Pero es importante, en cualquier caso, dedicar el tiempo suficiente, evitando dejar la evaluación para el minuto final de la sesión, cuando alguna gente ya está yéndose o preparada para marchar lo antes posible. En este sentido, es importante enfatizar, al presentar la tarea, la importancia que esta información tiene para el equipo y para poder realizar futuras sesiones o procesos con mayor calidad.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

Es una buena idea aplicar la creatividad en el diseño de las técnicas de evaluación para así poder ajustarlas a nuestras necesidades, en particular deberemos adaptar la elección de herramientas de evaluación al tiempo disponible y, sobre todo, al tipo de relación que tengamos con las personas que van a participar en el proceso de evaluación. Así, en grupos con mayor confianza podremos recurrir a herramientas más próximas al debate y al análisis conjunto, mientras que en casos en que esa confianza no sea tan grande recurriremos en mayor medida a técnicas que propicien el anonimato.

Es conveniente tratar de obtener la información por medio de varias técnicas distintas, procurando así evitar los posibles sesgos que cada una de las herramientas pueda estar introduciendo en el análisis.

Tiene gran importancia, de cara a presentar los resultados de la evaluación a la entidad promotora o a terceros, contar con información de carácter cuantitativo, fácilmente trasladable a gráficos y tablas, pero simultáneamente debemos –como equipo– dotarnos de información cualitativa relevante que nos permita acceder a datos más ricos sobre los aciertos y errores, las cosas que han funcionado bien y las que podrían mejorarse en futuros procesos, etc.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LAS TÉCNICAS UTILIZADAS HABRÁN FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Nos permiten disponer de información relevante y clara acerca de la eficacia y la eficiencia del proceso, los aciertos y errores cometidos y, también, nos aportan recomendaciones de mejora para el futuro.





13 | ENCUESTAS DELIBERATIVAS

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una técnica de investigación cuyo objetivo principal es la obtención de información respecto a la opinión de la ciudadanía, una vez producidos los pasos de información y reflexión.

La idea de las encuestas deliberativas fue desarrollada por James Fishkin en su libro *'Democracy and Deliberation: New Directions for Democratic Reform'* (1991), y en 1995 se llevó a cabo por vez primera, en el marco de una investigación en la ciudad de Manchester destinada a conocer la opinión de los ciudadanos sobre las medidas más eficaces para luchar contra la delincuencia. En nuestro Estado se realizó por vez primera en 2006 por un equipo de investigadores del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) y del Instituto de Estudios Sociales Avanzados de Andalucía (IESA), abordando el tema del ocio juvenil nocturno en la ciudad de Córdoba.

Para poner en marcha esta técnica es necesario seguir una serie de pasos metodológicos:

- ▶ Realización de una encuesta de opinión a una muestra representativa de la población objeto del estudio. En esta primera fase además se invita a todos los encuestados a participar en las siguientes fases.
- ▶ Celebración de un foro deliberativo, con dos partes diferenciadas. Primero expertos, representantes políticos y/o representantes de movimientos sociales presentan su visión del tema objeto de la encuesta de opinión. A continuación, las personas participantes deliberan alrededor del tema estudiado.
- ▶ Repetición de la encuesta a la ciudadanía participante al finalizar el foro. Se hace una selección de preguntas del cuestionario inicial.
- ▶ Además, en algunos casos como el realizado en Córdoba, se realiza una re-encuesta de control unos meses después del foro.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Permite que las opiniones que se recojan tras su realización sean más fiables y menos estereotipadas porque las personas participantes están más informadas.
- ▶ Son especialmente útiles para abordar cuestiones que precisen de información detallada o que sean poco conocidas por la ciudadanía.
- ▶ Permite comparar entre los resultados de la encuesta inicial y la encuesta posterior al foro deliberativo y así valorar el impacto que la mayor información y la reflexión tienen sobre la formación de las opiniones y actitudes ciudadanas sobre un tema dado.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Es una técnica que, como estamos viendo, requiere de un cuidadoso proceso de preparación y de desarrollo. Necesitamos contar con un equipo de estadística, con un equipo dinamizador del foro deliberativo y un equipo de interpretación de los resultados. Necesitamos contar con un espacio confortable y con medios suficientes para el desarrollo del foro deliberativo. Y para el foro necesitaremos el aparataje habitual de este tipo de reuniones: papelógrafo, tarjetonas, rotuladores, etc.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

- ▶ En el ejemplo citado de la encuesta deliberativa realizada en Córdoba, la encuesta de opinión inicial arrancó a mediados del mes de septiembre de 2006 y el foro deliberativo se desarrolló en dos jornadas a mediados del mes de noviembre del mismo año. Es decir, aproximadamente dos meses, sin contar con el tiempo de re-encuesta –que en este caso se hizo cuatro meses más tarde– y el destinado a la interpretación de los datos.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Es una técnica que ofrece ventajas cuando las cuestiones que se abordan necesitan información detallada para poder valorar distintas alternativas de intervención, y también es realmente útil cuando los temas son complejos y poco conocidos para la ciudadanía, o en los que se manejan opiniones poco informadas.
- ▶ Por otra parte, también tiene su desventaja en los costes económicos y temporales de poner en marcha un proceso similar al planteado y hacerlo con garantías de calidad. Es necesario que la muestra inicial sea representativa, que el foro deliberativo cuente con los recursos para su puesta en marcha, etc.
- ▶ Además, su aplicación ha despertado algunas críticas sustentadas en que la deliberación creada es un tanto artificial porque no se reproduce la forma en la que en la vida real manifestamos nuestras opiniones y escuchamos las de los demás. Precisamente para tratar de hacer frente a estas críticas en el trabajo realizado conjuntamente por el CIS e IESA se llevó a cabo la re-encuesta cuatro meses más tarde. El argumento justificativo es claro: Las personas participantes pueden dejarse llevar a corto plazo por los mensajes recibidos, pero una vez que regresan a su entorno real, reaparecerán también los mensajes del entorno que le habían llevado a tener sus preferencias iniciales predeliberativas.
- ▶ Para conocer con más detalle en qué consistió la primera experiencia de encuesta deliberativa en la ciudad inglesa de Manchester, se puede consultar el siguiente enlace: <https://pdfs.semanticscholar.org/9297/8c927ded34be9a2e8aca1fb9cf9ae20ee257.pdf>
- ▶ Para conocer con más detalle en qué consistió la primera experiencia de encuesta deliberativa en la ciudad de Córdoba, se puede consultar el siguiente enlace: http://cis-web-balanceada.c.mad.interhost.com/cis/opencms/ES/8_cis/boletines_PI/Boletin4/PDF/encuesta_deliberativa.pdf

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Se hace un riguroso estudio de los resultados del proceso participativo, comparando los resultados de la encuesta inicial y la encuesta posterior –y la re-encuesta en el caso de realizarla– para sacar las conclusiones necesarias sobre el impacto de la reflexión y de la información en las opiniones y actitudes ciudadanas sobre un tema dado.



14 | ESPACIO ABIERTO

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Esta técnica, denominada en inglés 'Open Space', parte de una idea original de Harrison Owen, planteada con el objetivo de extraer el máximo rendimiento en términos de creatividad, innovación y construcción colectiva a foros, encuentros y reuniones con una afluencia numerosa. Sin embargo, en palabras del propio Owen, la propuesta ha ido evolucionando con el tiempo de formas muy diversas y ha sido construida colectivamente gracias a la colaboración de miles de personas que la han ido poniendo en práctica en multitud de escenarios diferentes. Aquí haremos una sencilla aproximación a la técnica, de la que se puede obtener más información, por ejemplo, en la traducción al castellano de la guía del usuario de Harrison Owen⁸.

Es una herramienta que puede utilizarse con éxito con grupos muy numerosos, de más de 100 personas (y varios cientos), y que no requiere un esfuerzo acusado de planificación previa. También puede ser útil para grupos pequeños, aunque recomendamos ponerla en práctica –al menos las primeras veces– con grupos de al menos 20-25 personas para poder experimentar las posibilidades que nos ofrece la técnica.

Tras la presentación y bienvenida, el proceso comienza de una forma sencilla: planteando una pregunta clave o foco de debate al gran grupo que se haya reunido para la sesión de trabajo. No importa, y es incluso preferible, que la pregunta sea muy amplia y pueda ser respondida de formas muy diferentes. Así, caben preguntas como ¿Qué necesita este pueblo para mejorar de cara al futuro? Ó ¿Cómo podríamos enfocar las políticas culturales en los próximos años?

A continuación pediremos a las personas participantes que anoten en una tarjeta un asunto, cuestión o aproximación que les interese especial y personalmente en relación al foco del encuentro y sobre el que les gustaría hablar con otras personas al menos durante un rato. No es necesario que todas las personas escriban algo, pero trataremos de incentivar que así lo hagan. Tampoco se requiere que la persona que escriba un tema sepa mucho sobre ello, basta con que le interese y centre su atención.

Tras este trabajo, procederemos a leer en alto las tarjetas entre todos y tratar de agruparlas temáticamente. La idea es que ninguna propuesta quede aparcada pero, en la medida de lo posible, aglutinar aquellas que están estrechamente relacionadas entre sí. Tras este trabajo, tendremos un mínimo de 4-5 enfoques/ideas/propuestas sobre los que trabajar, un número que puede llegar a ser mucho más numeroso para grupos grandes, dependiendo de cuántas sesiones de trabajo consecutivas vayamos a realizar.

Una vez realizada esta tarea, sólo resta colocar en la pared las propuestas a debate y asignarlas una persona responsable, un espacio físico y un tiempo de reunión, anotando de forma visible esto para que pueda ser consultado por todas las personas en cualquier momento. Dependiendo de la duración de la sesión y del número de participantes, podemos hacer, por ejemplo, dos rondas de trabajo: una para un primer bloque de temas y otra para un segundo bloque, separadas por un descanso. Dependiendo de la complejidad de los temas, de la profundidad con que queramos abordarlos y del tiempo disponible, daremos un tiempo de entre 30 y 60 minutos a cada grupo de trabajo.

Es muy importante en esta técnica que cada persona se sienta libre para apuntarse a uno u otro tema/grupo e, incluso, para moverse con libertad de un grupo a otro si no encuentra su sitio o su espacio en el tema que ha elegido en primer lugar. Puede ocurrir que algunos grupos sean muy numerosos y otros muy escasos en participación. No pasa nada por ello y esto es algo que hay que recalcar: ello no quiere

8] Owen, Harrison (2008). *Open Space Technology: A User's Guide*. Ed. Berret-Koehler. La traducción en castellano está disponible en la dirección web <http://openspaceworld.org/languages/spanish/espacio-abierto-manual.pdf>

decir que fuera una mala idea o un enfoque inapropiado, simplemente ocurre que en ese grupo y en ese momento, no hay suficientes personas interesadas en ese enfoque.

Los grupos pueden funcionar con un número mínimo de personas, incluso dos. De hecho, en ocasiones, puede ser más eficaz trabajar así que en un grupo muy numeroso. Es importante que la persona facilitadora haga entender que esto es así, de forma que nadie se sienta incómodo por tener poca afluencia en su grupo de trabajo.

La técnica, originalmente, nos indica que cada grupo debe ser totalmente libre para abordar su tema como quiera, sin indicaciones ni instrucciones, porque esto permitirá que surja con mayor fluidez la creatividad y la inteligencia colectiva. La medida en que aceptemos esta regla -o bien optemos por dar algunas sencillas indicaciones a los grupos para que orienten su trabajo, ya sea al principio o durante la sesión- dependerá de nosotras como personas facilitadoras.

Lo que sí pediremos a todos los grupos es que vayan escribiendo en papel continuo -o en el ordenador- sus debates y acuerdos para poder compartirlos después. De igual forma, los grupos deben saber que no es obligatorio finalizar la sesión en el tiempo acordado y que pueden, si así lo estiman conveniente, finalizar antes o quizá pasar a abordar otro tema diferente del que habían inicialmente propuesto.

El trabajo puede culminar con la puesta en común de los debates de cada grupo y la decisión sobre en qué forma continuar adelante, planteándonos preguntas como éstas -u otras que consideremos pertinentes a nuestro proceso-: ¿En qué medida debemos continuar trabajando juntos para definir mejor el resto del proceso o el plan de acción para llevar a cabo? ¿Cuáles son las ideas fuerza que han salido? Para ayudarnos con estas decisiones podemos recurrir, si lo estimamos necesario, a otras técnicas descritas en este documento.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Es una herramienta que nos puede resultar de gran utilidad al comienzo de un proceso, cuando todas las alternativas están abiertas, las personas participantes provienen de sectores o puntos de partida muy diferentes y se requieren elevadas dosis de creatividad, puesto que no hay respuestas preconcebidas a los problemas o situaciones sobre los que se va a trabajar.
- ▶ El enfoque que nos aporta 'espacio abierto' permite la deliberación simultánea en pequeños grupos sobre cuestiones o aproximaciones muy diferentes, haciendo posible que cada persona dedique su esfuerzo y atención a aquellos aspectos que más encajan con sus inquietudes, intereses o competencias.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Es muy importante, en esta técnica, disponer de un espacio suficientemente grande para moverse con soltura y comodidad, en el que las sillas o mesas puedan desplazarse libremente. Al comienzo de la sesión se dispondrán en círculo o círculos concéntricos, con espacio suficiente para moverse y poder salir y entrar al círculo.
- ▶ También, disponer de una pared o soporte donde puedan pegarse sin problemas las tarjetas que describen los diferentes temas y sesiones de debate que se van a ir celebrando.
- ▶ Si el grupo es grande, deberemos contar además con otras salas o espacios cercanos que permitan acomodar a grupos pequeños para desarrollar tranquilamente su trabajo, sin demasiadas interferencias o ruidos que dificulten la escucha mutua.
- ▶ Necesitaremos suficientes tarjetas, papel de paleógrafo o continuo y rotuladores para que todos los grupos puedan trabajar de forma adecuada. Además, deberemos estar provistos de cinta de carrocería o blu-tak para pegar tarjetas o papeles en la pared o en los soportes pensados para ello.
- ▶ Es muy recomendable disponer de suficientes ordenadores portátiles para que se puedan ir tomando notas o actas de las deliberaciones o acuerdos de cada grupo. Esto ayudará a que los grupos de trabajo que prefieran este tipo de registro puedan usarlo y, también, a minimizar o reducir la toma de

actas posterior al encuentro que, en su caso, debe hacerse utilizando como material de partida las tarjetas y papeles producidos a lo largo de la sesión, así como lo detallado por las/los portavoces de cada grupo en la puesta en común.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNOS?

El tiempo dedicado a llevar a cabo esta herramienta depende de la profundidad con que queramos abordar el problema y, especialmente, de dónde queramos llegar en la elaboración de un plan de acción. Una sesión de al menos 3 horas es prácticamente indispensable para alcanzar resultados satisfactorios y –salvo en casos muy concretos– no recomendamos dedicar más de tres sesiones a su desarrollo –en días diferentes–, porque el esfuerzo que requiere puede causar cansancio en las personas participantes, algo que va en contra del espíritu con que se concibe la técnica: la pasión por poder debatir algo en lo que realmente nos sentimos implicados.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

Es una técnica con un potencial muy fuerte para sacar a la luz la creatividad e inteligencia colectiva de un grupo y, también, los muy diferentes conocimientos y saberes que suelen residir en la gente.

Como hemos visto, es muy importante cuidar el espacio y, también, a las personas participantes, sobre todo en la primera fase del encuentro, en la que se seleccionan los temas a tratar y se conforman los grupos para la primera ronda. Es cuando se puede generar un poco más de confusión en el grupo, si no está acostumbrado a dinámicas de este estilo.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Nos permite, colectivamente, hacer surgir ideas creativas e innovadoras y nuevos puntos de vista y aproximaciones al tema objeto de debate.
- ▶ Fluye la energía colectiva y la gente se siente a gusto debatiendo en los pequeños grupos de trabajo.
- ▶ Hay una sensación colectiva de estar haciendo un buen trabajo, de estar participando en un esfuerzo colectivo para mejorar la realidad.
- ▶ Las personas participantes se quedan con ganas de seguir trabajando juntas, de avanzar en el proceso, de continuar dedicando tiempo y esfuerzo al proyecto.
- ▶ Los resultados obtenidos son útiles para el proceso en que estamos inmersos y nos permiten continuar adelante con ganas y motivación.

▶▶ 15 | ESPINA DE ISHIKAWA

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

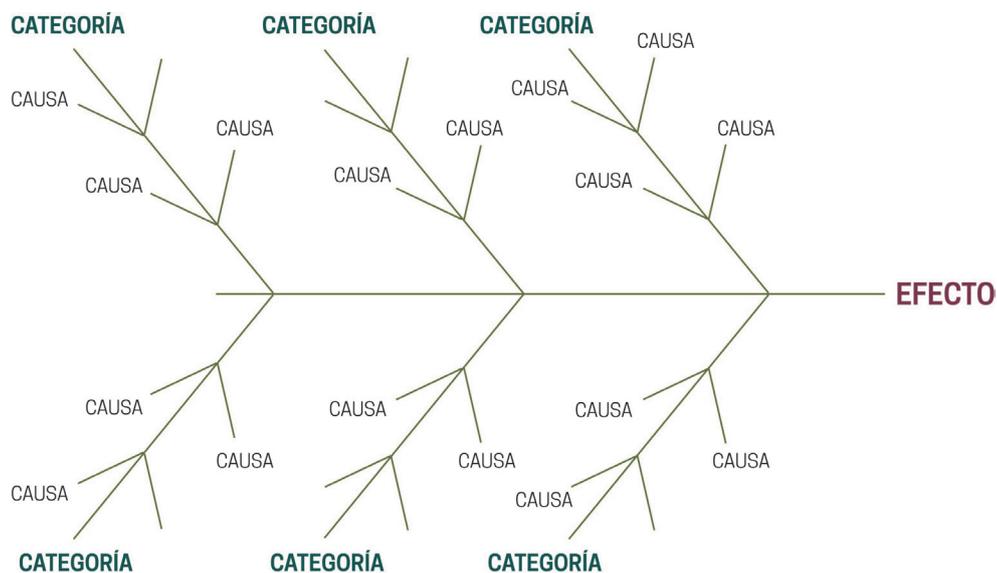
EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una técnica que permite analizar detalladamente los problemas detectados tras un primer diagnóstico sobre un tema dado. En concreto, consiste en elaborar colectivamente hipótesis detalladas sobre las causas que intervienen en un determinado fenómeno. La herramienta fue concebida en 1953 por el profesor Kaoru Ishikawa, de la Universidad de Tokio, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica cuando discutían problemas de calidad.

La forma de proceder es plantear al grupo el tema o pregunta sobre el que se va a desarrollar la técnica y explicar de forma clara la misma. Conviene dibujar el gráfico propuesto más abajo en un papel continuo o pizarra y colocar el problema/efecto que va a ser objeto del análisis grupal en la cabeza del pez, por ejemplo “Nuestra comarca tiene problemas de contaminación”.

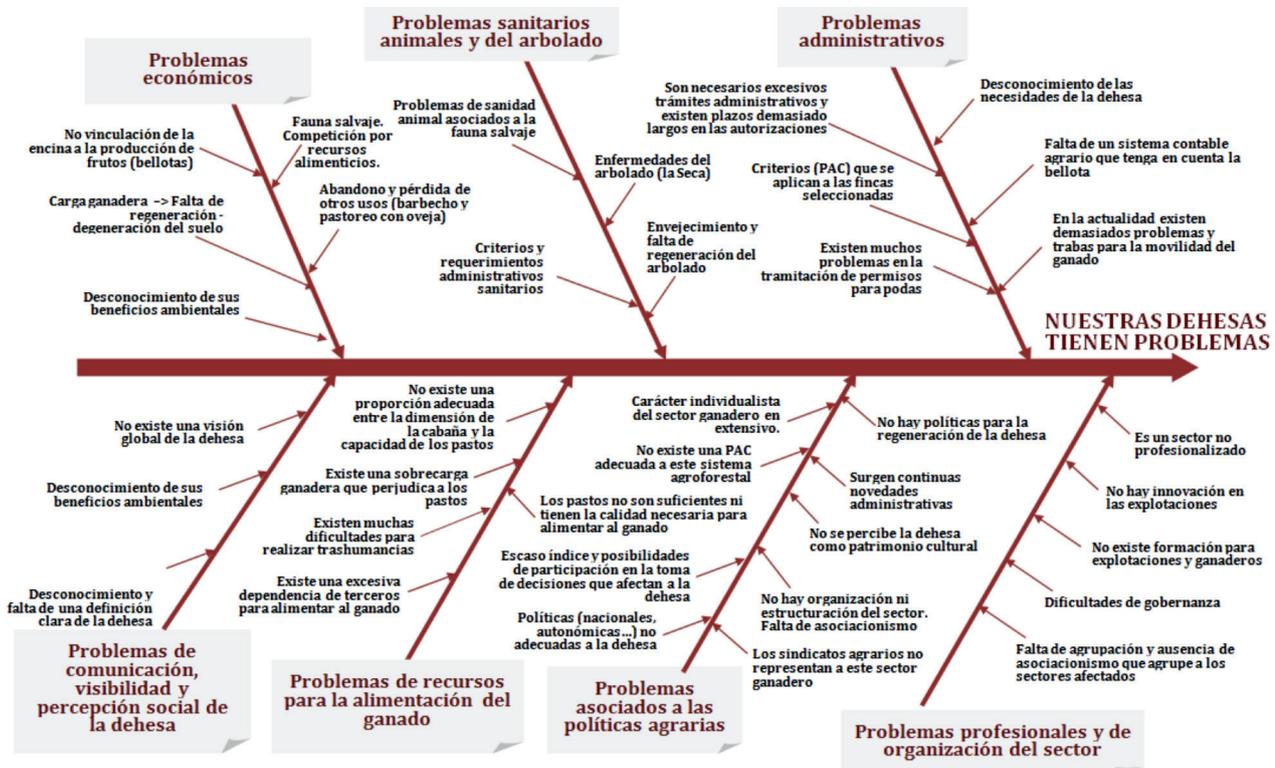
Paso a paso se irán incluyendo los elementos laterales a un proceso central, elementos que representan las causas agrupadas en categorías que intervienen sobre el efecto analizado.



Una vez planteado el problema/efecto y formulada con claridad la pregunta al respecto –en el ejemplo propuesto, cuáles son las causas de la contaminación en un territorio dado– la persona que dinamiza la sesión puede dejar unos minutos para la reflexión individual y luego abrir el debate.

El procedimiento más habitual es trabajar colectivamente con el modelo de gráfico propuesto y, con el apoyo de la facilitadora de la sesión, acompañar al grupo en la cumplimentación de las diferentes categorías y niveles de causas que se detecten. Las categorías pueden ser diferentes acotaciones al problema o efecto remarcado, por ejemplo, si el efecto es la contaminación ambiental en las categorías podríamos poner los tipos de contaminación (aire, agua, suelo, acústica, lumínica...); también podríamos utilizar como categorías los diferentes actores implicados en un problema (empresas, ciudadanía, administración, ONGs...); o los diferentes ámbitos en los que se manifiesta (social, tecnológico, legislativo, etc.).

En cada una de las espinas, iremos colocando las causas de forma progresiva o jerárquica, de modo que las más lejanas a la espina dorsal vayan dependiendo o colgando de las primeras, que serán en términos generales las causas primarias o más relevantes.



¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Nos permite, en la fase de diagnóstico, sistematizar y consensuar las posibles causas que intervienen en una problemática y reflejarlas visual y detalladamente. Además, sirve para poner de manifiesto toda la complejidad de la situación y facilitar la búsqueda posterior de alternativas.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

Papel continuo con la espina de pez dibujada (una línea horizontal larga con un problema/efecto al final), rotuladores, cinta de carrocero.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNOS?

Para realizar una espina de pez o diagrama de Ishikawa necesitaríamos una sesión de una hora u hora y media, dependiendo de la complejidad del tema abordado y del número de participantes.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

Permite analizar con mucho detalle la problemática analizada y, también, visibilizar nuestra capacidad de intervenir en la misma. Al 'diseccionar' las causas y organizarlas secuencialmente (unas serán efecto de otras) es probable que comprobemos que en alguna cadena de causas no podamos intervenir pero sí en otras, y ello nos permitirá avanzar en la definición de los objetivos de nuestra futura acción o en su priorización.

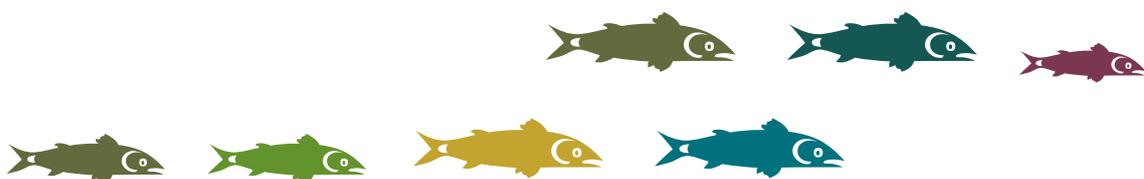
Si aún no hemos desarrollado ningún diagnóstico en nuestro proceso de participación, una buena estrategia puede ser arrancar realizando un **Árbol de problemas** (ficha 02) y, a partir de los grandes problemas detectados (2 ó 3), realizar una espina de pez para cada uno de ellos.

Otra opción es que cada una de esas 2 ó 3 'espinas' se realicen en pequeño grupo –con su correspondiente persona dinamizadora/facilitadora- y luego se ponga en común cada una de ellas y, en su caso, se complete.

La dinamización de esta técnica es clave, debiendo jugar la persona responsable un papel más o menos activo dependiendo del grado de dinamismo en las aportaciones. Si en el debate, el nivel de profundización decae, deberá ir sugiriendo cuestiones o ir proponiendo interrogantes sobre las cuestiones que se están debatiendo, para ir incrementando así el nivel de incidencia con que se aborda el tema.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ El debate generado durante la elaboración de nuestra 'espina' no se dispersa, sino que las intervenciones sirven para ir profundizando en cada una de las cadenas y nos resulta útil y clarificador organizar jerárquicamente las causas de los problemas.
- ▶ Preguntamos al grupo, tras su realización, si consideran que la situación estudiada se ve bien reflejada en la espina de Ishikawa y la respuesta es mayoritariamente afirmativa.
- ▶ Se nos abren estrategias de intervención futuras en nuestro proceso de participación.





16 | ESTUDIO DE CASOS / INVITADOS ESPECIALES

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

No es infrecuente que las personas participantes en un proceso sientan que necesitan más información u otros puntos de vista para poder realizar propuestas, analizar alternativas o tomar mejores decisiones. Incluso que requieran nuevas visiones para elaborar un diagnóstico más ajustado y afinado de la realidad. Para cubrir estas demandas o necesidades del proceso podemos contar con alguna de estas opciones, muy útiles y con un fuerte potencial:

- ▶ Invitar a personas expertas en el ámbito de trabajo sobre el que estamos debatiendo, especialmente cuando nos puedan aclarar determinados aspectos complejos y/o aportar datos, análisis o interpretaciones a las que las personas que forman parte del grupo no tienen acceso por otras vías
- ▶ Convocar a alguna de las sesiones del proceso a responsables o promotores de buenas prácticas llevadas a cabo en otros lugares, personas que conozcan a fondo iniciativas puestas en marcha y puedan trasladarnos con honestidad y detalle cuáles han sido los aciertos y errores cometidos, qué elementos clave las han hecho posibles y sobre qué ejes se han construido dichas iniciativas
- ▶ O, también, optar por realizar visitas de campo para conocer dichas experiencias o iniciativas en el terreno donde se han puesto en marcha, lo que nos permitirá poder conocer la ubicación o instalaciones, conversar con diferentes agentes clave, hacer preguntas sobre aquello que veamos, etc.

En cualquiera de estos casos es muy importante que la invitación se realice a las personas adecuadas y que haya una serie de contactos previos con ellas para explicarles con detalle los motivos por los que se requiere su presencia, las necesidades del grupo o el contexto en que se produce la visita. Así, podrán entender que lo que se les está pidiendo es información que puede resultar muy valiosa para aprender de sus fortalezas y debilidades y, en su caso, replicar o no la experiencia.

También es recomendable preparar la visita con antelación con el grupo con el que estemos trabajando, dedicando el tiempo suficiente a conocer con anterioridad de qué nos van a hablar, reflexionar sobre qué aspectos clave nos interesan más, preparar preguntas que nos puedan ser especialmente útiles, etc.

Una alternativa muy frecuente –que a menudo sirve como punto de partida para el proceso- es preparar una mesa redonda o jornada en que diferentes ponentes, agentes sociales y/o personas expertas en el tema nos acerquen al tema de debate, expongan diferentes puntos de vista, nos hagan partícipes de buenas prácticas desarrolladas en otros lugares, etc. Es una forma interesante de arrancar un proceso de participación, pues permite que las personas que van a tomar parte se aproximen al problema en cuestión y vayan siendo conscientes de las diversas claves que va a haber que tener en cuenta. Además, podemos aprovechar esa misma jornada para –tras las ponencias o mesas redondas- organizar una primera sesión de trabajo o taller en grupos sectoriales o temáticos.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Es un instrumento a nuestro alcance que podemos utilizar en cualquier momento del proceso que lo veamos necesario o ser de utilidad: se puede organizar una primera sesión para recoger información de partida, motivar y comenzar el proceso de participación, como hemos visto, pero también una vez avanzada la fase de diagnóstico, en cualquier momento de la preparación de propuestas o, incluso, antes de la toma de decisiones y/o la planificación de las intervenciones.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Contar con personas externas u organizar una visita a otras experiencias lleva su tiempo y esfuerzo: es necesario identificar a las personas adecuadas, realizar la invitación y ajustar agendas y preparar adecuadamente las sesiones o visitas de trabajo. Requerirá también ciertos recursos económicos, para poder abonar desplazamientos y alojamiento y, en su caso, los honorarios necesarios para remunerar el esfuerzo que hacen nuestras personas invitadas.
- ▶ Una vez organizada la sesión, es importante preparar el espacio de trabajo, los medios audiovisuales necesarios y, por supuesto, realizar la convocatoria con los medios idóneos para que asista la mayor cantidad posible de personas potencialmente interesadas.
- ▶ También será necesario contar con una persona del equipo que actúa como presentadora del evento y las personas invitadas, modere el debate y dinamice las preguntas que vamos a hacerles.
- ▶ Es muy recomendable tomar notas o actas de la sesión para poder compartir lo aprendido con las personas que no hayan podido venir y, también, para poder disponer de algunos datos o detalles que puede ser interesante recordar más adelante en el proceso. Otra opción es grabar un video de la intervención, que puede colgarse en internet para hacerlo así accesible al conjunto de la población.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

En este caso, el tiempo dedicado a las sesiones dependerá del tipo de alternativa que escojamos:

- ▶ Si vamos a invitar a una sola persona a nuestro espacio habitual de trabajo, podremos dedicarle una sesión de 1:30 o 2 horas, por ejemplo, contando con una presentación previa de unos 45 minutos y dejando tiempo suficiente para las preguntas y el debate.
- ▶ Si vamos a realizar una visita a una experiencia externa, todo dependerá de la distancia a la que se encuentre la experiencia. Si el viaje es medianamente largo, sería importante programar al menos un par de visitas para aprovechar el tiempo y el esfuerzo empleado.
- ▶ Si vamos a organizar una mesa redonda o jornada, será importante planificar los horarios ajustándolos a lo que pensemos que son las mejores opciones para que la gente interesada pueda acudir: por las tardes después de las horas habituales de trabajo, en fin de semana,... Si la jornada está dirigida a personas que vayan a poder preferentemente acudir en su tiempo de trabajo, la decisión será justamente la contraria: programarlo en horario laboral.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ En el caso de que no podamos -por motivos económicos, de agenda u otros- invitar a que vengan a nuestra localidad a las personas responsables de las buenas prácticas que queremos conocer, podemos sustituir su visita, por ejemplo, por una videoconferencia (skype, hangouts, etc.), siempre y cuando nos aseguremos de que los medios técnicos van a funcionar perfectamente.
- ▶ También podemos realizar estudios de casos a partir de la información que esté accesible en internet, analizando con detalle los datos disponibles y, posteriormente, preparando una batería de preguntas que podemos enviar por correo electrónico para que nos las respondan en la medida de lo posible.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ La información, enfoques y análisis que nos ofrecen las personas invitadas – o las obtenidas en la visita- suponen una importante aportación al proceso, abren el debate a nuevas perspectivas, permiten generar nuevas propuestas y/o enriquecen la visión del grupo sobre el proceso y el tema a debate.
- ▶ Las personas participantes en el proceso valoran positivamente la actividad y adquieren una mayor motivación a seguir trabajando juntas, realizar aportaciones, dedicar más tiempo y esfuerzo a alcanzar mejores soluciones y propuestas...



17 | FACILITACIÓN GRÁFICA

RECOGER INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

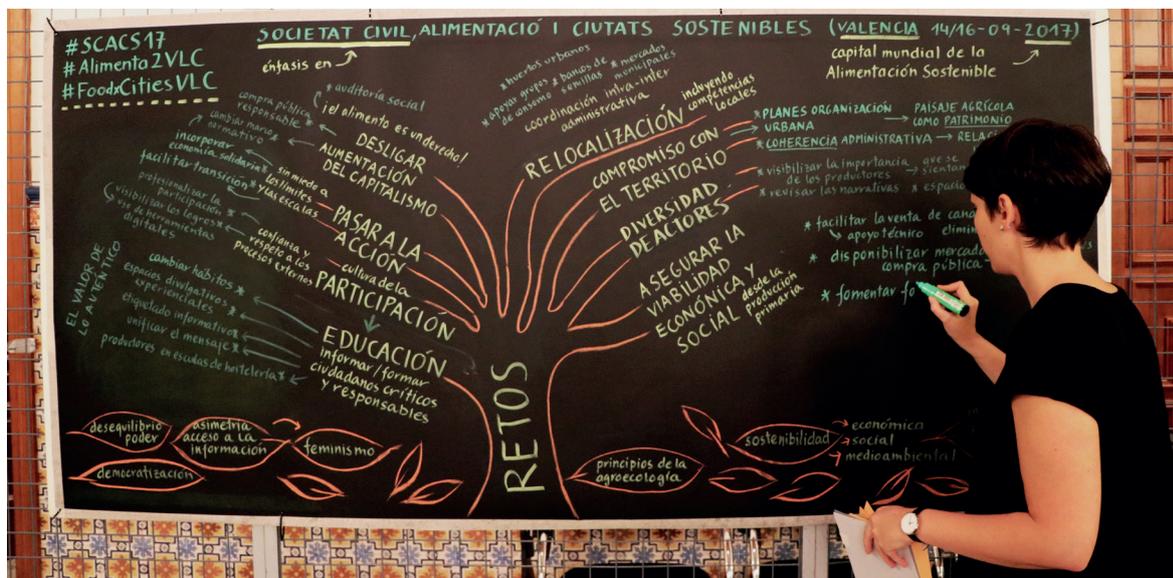
PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una herramienta en la que una persona -que actúa como relatora- va construyendo un relato gráfico a medida que avanza una sesión de participación, tratando de recoger visualmente los elementos clave del debate que se está produciendo en la sesión.

Si el trabajo está bien hecho, el producto final deviene una síntesis muy lograda y atractiva de lo hablado, perfecta para transmitir a las personas asistentes y -sobre todo- a terceros los resultados del foro o taller. Además, es idónea para insertar en actas, documentos divulgativos y para la web y las redes sociales.



El trabajo de facilitación gráfica no es sencillo y normalmente se encarga a personas con experiencia y capacidad para recoger adecuadamente lo hablado y, a la vez, reflejarlo de forma gráfica en tiempo real, normalmente en un solo panel. Y es que la facilitación gráfica no es solamente hacer dibujos: requiere concentrarse escuchando y escribiendo o dibujando a la vez, sintetizar ideas y representarlas con el uso de conectores, imágenes sencillas, iconos y breves textos.

Sin embargo, podemos perfectamente realizar nuestras propias versiones e intentos, quizá un poco más sencillos o menos atractivos, pero útiles para nuestro proceso. Y con la experiencia, iremos perfeccionando nuestras capacidades, mejorando el uso de iconos y símbolos, aprendiendo a sintetizar ideas en muy pocas palabras clave y, especialmente, a distribuir los contenidos tratados organizadamente en un solo panel, una de las habilidades más difíciles de adquirir.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ La facilitación gráfica puede ayudarnos a resumir y sintetizar los resultados de la sesión, evidenciar las claves del debate, entender mejor la complejidad de determinados temas y explicitar las relaciones entre las diversas cuestiones abordadas.

- ▶ Además, es un instrumento útil, si lo mantenemos a la vista en citas posteriores, para recordar lo hablado en sesiones anteriores, regresar o hacer referencia a debates previos y seguir el hilo de lo previamente expuesto.
- ▶ También podemos usarlo para relatar con mayor claridad a diferentes grupos de trabajo implicados en el proceso lo debatido en sesiones diferentes a las suyas.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Una pizarra, panel o una pared adecuada para colgar un papel continuo (preferentemente blanco) y poder trabajar cómodamente mientras se desarrolla la sesión.
- ▶ Rotuladores gruesos de diferentes colores, permanentes si trabajamos sobre papel y de borrado fácil si lo hacemos sobre una pizarra blanca. Si vamos a realizar nuestro mural en una pizarra negra, tizas de colores.
- ▶ Si vamos a trabajar sobre papel, conviene tener pegatinas blancas para poder 'borrar' posibles errores y pinturas en pastel para mejorar y realzar el resultado final del trabajo.
- ▶ Si trabajamos sobre pizarra, debemos ir bien equipados de trapos o borradores, lo que facilitará el trabajo especialmente si somos principiantes.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNOS?

- ▶ Normalmente la facilitación gráfica va a tener la misma duración que la sesión que se va a plasmar en el panel o mural. Debemos acompañar al grupo de principio a fin del debate para poder plasmar todos sus contenidos adecuadamente.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Como hemos dicho, el trabajo de facilitación gráfica requiere ciertas habilidades y experiencia para que el resultado sea óptimo. Para foros y eventos de cierta relevancia, en los que un buen resultado sea indispensable, deberíamos contar con una persona experta en la técnica.
- ▶ En otras situaciones, podemos recurrir a hacerlo nosotros mismos aunque no nos consideremos personas expertas, es la mejor forma de ir adquiriendo las capacidades necesarias.
- ▶ Es importante –y no siempre sencillo– realizar buenas fotografías del trabajo realizado. Serán muy útiles para difundir el resultado entre las personas participantes y, también, para incluirlo en actas, documentos divulgativos, redes sociales, etc. También podemos grabar en video algunos fragmentos del proceso.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Los paneles resultantes del proceso reflejan de forma idónea los debates que han tenido lugar durante la sesión, sintetizando las principales ideas de forma atractiva visualmente y fácil de entender.
- ▶ Las personas participantes en el taller o reunión utilizan las imágenes del panel o mural para comunicar de forma sencilla y directa a sus organizaciones o a terceros lo hablado y debatido durante la sesión.



18 | GRUPOS DE DISCUSIÓN

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una técnica de análisis cualitativo muy utilizada tanto en investigación social como en análisis de mercados. Consiste en la organización y realización de un debate abierto entre un grupo poco numeroso (sobre unas 8-10 personas), que se planifica con el objetivo fundamental de promover la reflexión individual y la interacción grupal sobre un tema concreto para, en definitiva, conocer el discurso social existente sobre el tema. Es probable que sea necesario organizar dos o tres grupos de discusión sobre el mismo tema –con diferentes personas invitadas- hasta ‘saturar’ el discurso social sobre esa cuestión.

Por hacer mención a algunas de las múltiples e interesantes referencias escritas que ha generado esta metodología, según Krueger (1991) «un grupo de discusión es una conversación cuidadosamente planteada, diseñada para obtener información de un área definida de interés, en un ambiente permisivo, no directivo [...]. Los miembros del grupo se influyen mutuamente, puesto que responden a las ideas y comentarios que surgen en la discusión». O según Rubio y Varas (1997) «el grupo de discusión funciona como un espejo de la realidad social porque los sujetos, exponiendo sus ideas y debatiendo entre ellos, no hacen más que reflejar sus propias vivencias, pensamientos, posiciones,... acerca de una situación o problema concreto».

Un grupo de discusión está generalmente asistido por una persona facilitadora, que se concentra en la presentación del tema a debatir y en su promoción y dinamización. El registro del desarrollo de la sesión es conveniente hacerlo de forma audiovisual –previo permiso de las personas participantes- puesto que solo así se podrá después transcribir las conversaciones íntegras para el análisis posterior. También viene bien contar con una persona de apoyo, encargada de recibir a los participantes y de reflejar por escrito lo que acontece durante la sesión, especialmente si no se pudiera grabar su desarrollo.

Para llevar a buen puerto los grupos de discusión es necesario seguir una serie de fases:

- ▶ **Definición del objeto de la investigación:** ¿sobre qué tema o aspecto queremos conocer el discurso social? Por ejemplo, se puede organizar una serie de grupos de discusión para recoger la percepción social sobre una determinada área protegida de nuestro territorio, o sobre la calidad de vida de un barrio, municipio, comarca, o sobre la gestión del agua, o sobre los aprovechamientos forestales, o sobre la situación de la mujer en el mercado de trabajo, etc.
- ▶ **Diseño de la muestra:** la muestra seleccionada de personas participantes debe ser cuidadosa para que represente lo mejor posible todas las posiciones existentes sobre el tema. Cuanto más enfocada esté nuestra selección de participantes, más definida y significativa será la información recogida en la sesión. En este sentido, para hacer una selección lo más enfocada posible, es recomendable acordar cuáles son las variables que queremos que sean recogidas en los perfiles de personas que seleccionemos. Así, por ejemplo, podemos utilizar como variables el sexo (reparto entre hombres y mujeres), la edad (representación de jóvenes, adultos y mayores), ocupación (en activo o jubilados), vinculación económica con el tema (con y sin intereses económicos en el territorio), ideología, etc. O bien recurrir a personas procedentes de diferentes sectores relacionados con el tema, por ejemplo.
- ▶ **Organizar el tema de discusión:** el papel de la persona facilitadora/moderadora de la reunión en los grupos de discusión no es muy activo en esta técnica, lo que nos interesa es que sea el propio grupo el que genere el discurso, que éste se vaya construyendo a la medida de sus deseos e inquietudes. Solo así podremos acercarnos a las llamadas representaciones sociales (los conceptos, ideas, valoraciones existentes en la sociedad) sobre el tema objeto de la herramienta. Sin embargo, esto no quiere decir que no sea necesario preparar previamente el tema de discusión, organizando una pequeña guía sobre el tema y sobre las cuestiones que, como personas organizadoras, nos interesa

comprobar si están o no presentes en los discursos de los convocados. Organizar, en definitiva, un 'mapa de consulta' que nos guiará durante la reunión. No se trata tanto de un guión de preguntas, sino más bien un listado de nodos temáticos que "deben" aparecer, para estimar si en las reuniones se logra "saturar" el discurso, o para provocar (de forma cuidadosa) algunos de los temas que nos parezcan clave ser tratados.

- ▶ **Captación y logística:** en nuestro diseño de muestra lo que habremos hecho es definir unos perfiles que queremos que estén presentes en la reunión del grupo (por ejemplo, en un grupo de discusión organizado alrededor de un Parque Nacional un perfil sería 'trabajadora del sector servicios con intereses económicos en el PN -turismo, club deportivo, alquiler de vehículos, hostelería, transporte...' y así hasta 6, 8 ó 10 perfiles). Y para que esos perfiles tengan, tras nuestra definición, un nombre y apellidos y que acudan el día señalado a nuestra reunión, es recomendable contar con personas que lleven a cabo esta labor de 'captación' de forma cuidadosa.

Es recomendable que estas personas captadoras (una o dos por grupo de discusión que se organice) sean percibidas de forma positiva en su contexto social y que estén bien relacionadas. Y es a ellas a las que tendremos que dar nuestro listado de 6 a 10 perfiles, para que sean ellas las que identifiquen esos perfiles con personas más o menos próximas, con nombre y apellidos, y las convoquen a nuestra reunión. Así, gracias a esa complicidad que nuestra/s persona/s captadora/s pueden establecer con las personas que queremos que acudan, nuestra convocatoria tendrá mayores posibilidades de éxito. Estas personas captadoras no acudan luego a la reunión, su función es esa, la captación, y será interesante tener previsto algún tipo de reconocimiento a su labor.

Y de la logística también nos tendremos que ocupar. Así, es interesante que el espacio donde se lleve a cabo la reunión tenga en la medida de lo posible una carga simbólica neutra; por ejemplo, si queremos organizar un grupo de discusión para conocer la percepción social sobre la gestión de residuos en una comarca, no será el lugar más adecuado un edificio vinculado con la gestión de la Mancomunidad. Finalmente también es conveniente tener previsto algún tipo de sencillo reconocimiento para los participantes, para obsequiarles con él cuando finalice la sesión. En este sentido, una idea puede ser algún producto agroalimentario de origen local.

- ▶ **Desarrollo:** Llegado el día y la hora de la reunión con todas las personas asistentes, la persona moderadora lanzará el tema para que pueda ser abordado por el grupo. Es interesante que la cuestión que se lance sea lo suficientemente abierta como para no delimitar de antemano la respuesta, sino que se abra a las interpretaciones de los participantes. Por ejemplo, si estamos inmersos en un plan de desarrollo comarcal podría ser '¿qué opiniones tienen ustedes sobre cómo se vive en esta comarca?'. Como hemos comentado, si el grupo lo permite, es recomendable grabar y transcribir la sesión para poder hacer un buen análisis del discurso en colaboración con otros miembros de nuestro equipo. Una reunión de este tipo suele durar como máximo una hora y media.
- ▶ **Análisis:** Una vez terminada la sesión y grabado todo su desarrollo, ya en la intimidad de una sala de trabajo, es necesario transcribir todas las conversaciones que se han vertido en el desarrollo de la reunión y analizar con detalle qué se dice, de qué se habla, qué significa y qué sentido tiene en su contexto. Es decir, los pasos que daremos para llegar a este análisis pasan por descomponer los discursos en unidades de significado, agrupando y sistematizando los discursos recogidos en las mismas y finalizando con la interpretación/análisis de cada una de esas unidades.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Conocer las representaciones sociales de un tema dado. En general, los grupos de discusión se utilizan para conocer la percepción previa de la población sobre la que se va a intervenir.
- ▶ Desarrollar conocimiento en torno a una temática, situación, problema y/o complementar otras investigaciones.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Definir previamente el objetivo/objeto de nuestra investigación.

- ▶ Organizar el mapa de consulta (pregunta principal al grupo y temas clave/nodos temáticos).
- ▶ Definir la muestra y localizar a las personas captadoras.
- ▶ Dar instrucciones claras a las personas captadoras acerca de su papel en esta técnica.
- ▶ Una sala con capacidad para unas 15 personas con escasa carga simbólica.
- ▶ Cámara de vídeo para grabar la sesión.
- ▶ Dos personas encargadas de la sesión.
- ▶ Obsequios para las personas participantes y para las captadoras.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNOS?

- ▶ El grupo de discusión propiamente dicho no suele (o no debería) exceder la hora y media.
- ▶ Para los preparativos (definición objeto, diseño muestra, diseño mapa de consulta...) más la fase de desarrollo y la de análisis de resultados será necesario entre dos y cuatro meses. Esta previsión sería para la realización de dos o tres grupos de discusión, en el caso de llevar a cabo un número mayor de grupos el incremento sería exponencial. Hay que tener en cuenta que la transcripción y análisis de los discursos es una tarea que requiere mimo y tiempo.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Los momentos iniciales, el diseño de la muestra y su selección, son muy importantes. La elección de personas debe basarse en criterios previamente establecidos que incorporen una diversidad de perfiles (de edad, de ocupación, de sexos, de implicación en la comunidad) y de puntos de vista en relación con los temas que queramos abordar. Así, por ejemplo, si hablamos de la presencia en el monte del oso pardo, nos convendrá implicar en el grupo de discusión a ganaderos cuyos rebaños hayan sido atacados, o no, por el oso; a personas del sector turístico que consideren un atractivo o un peligro la presencia de esta especie protegida; a guías locales de naturaleza que conozcan bien los comportamientos de esta especie; a cazadores que han convivido tradicionalmente con la presencia del oso y cazadores que no, etc.
- ▶ El análisis del discurso no es una tarea sencilla, la experiencia es una buena consejera en este sentido. Si no lo hemos hecho nunca, es bueno que varias de las personas de nuestro equipo aporten su visión o, lo mejor, que encarguemos esta tarea a personas que tengan ya experiencia profesional en el tema. También es recomendable que la persona facilitadora tenga conocimientos sobre los temas que se debaten para sacarle más partido a la sesión (aprovechamiento de aspectos nuevos que se presentan de forma colateral y que abren nuevos escenarios sobre los que seguir debatiendo).
- ▶ Según lo conflictivo del tema a tratar o el momento, es interesante plantearse formas indirectas de abordarlo (por ejemplo, no hablar del oso sino del futuro de la ganadería y, seguramente, el oso saldrá; o si queremos recoger la percepción social sobre los incendios forestales, hablar sobre el futuro de nuestros montes).
- ▶ Si nos planteamos hacer un número elevado de grupos de discusión (más de dos o tres para nuestro objeto de investigación), es recomendable organizarlos en fases. Así, en una primera fase, podemos empezar por grupos de discusión que, dentro de la heterogeneidad de su discurso, sean relativamente afines, reservando para una fase más avanzada dentro del mismo proceso los grupos de discusión más heterogéneos. Así, por ejemplo, si vamos a debatir sobre el medio forestal y natural de una comarca, puede ser interesante empezar reuniendo, en un mismo grupo, a gente de la universidad, de los centros de formación e investigación y en otro, en cambio, a personas relacionadas con las empresas forestales y los agentes de desarrollo socioeconómico. Dejaríamos, para una segunda etapa, el debate cruzado sobre los temas clave identificados, mezclando a miembros de ambas mesas en una misma sesión.
- ▶ Una de las mayores ventajas de esta técnica es que permite acceder a aspectos internos de las personas convocadas: sentimientos, actitudes, ideas subyacentes, etc.

- ▶ Posiblemente, una de las desventajas de esta técnica sea el posible sesgo en la selección de los participantes, a pesar de que se intente ser sistemático en los criterios que se aplican para cerrar la composición del grupo. Y otra, el estar a merced de la subjetividad de la persona/personas que realizan la interpretación final de los discursos, de ahí la importancia de la experiencia en esta labor.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Si hemos conseguido la participación en los grupos de los perfiles seleccionados con cuidado y atención en la fase previa de diseño.
- ▶ Si el clima final, tras la realización de la sesión, a pesar de los posibles momentos de fricción en los discursos, es grato y, por ejemplo, el equipo organizador conversa informalmente con las personas participantes a la finalización en algún establecimiento hostelero cercano.
- ▶ Si el informe final de todos los grupos de discusión celebrados es un documento rico desde el punto de vista del análisis social, si genera conocimiento que puede servir en futuras investigaciones o en otras líneas de trabajo de nuestro proyecto.





19 | INDAGACIÓN APRECIATIVA

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es un enfoque de intervención en las organizaciones y procesos que fue inicialmente introducido por David Cooperrider y sus colegas en la Case Western Reserve University. Hoy la 'Appreciative Inquiry' es un modelo de trabajo muy utilizado en organizaciones empresariales y no gubernamentales, especialmente en el mundo anglosajón.

La idea clave es descubrir, comprender e impulsar la innovación y la mejora a partir de las fortalezas previas con que se cuenta. Así, el punto de partida es descubrir lo que ya está realmente funcionando y trabajar a partir de ahí.

Lo que aquí contamos es un mero acercamiento a este enfoque, del cual se puede obtener mucha más información en múltiples páginas de internet.

El esquema básico de trabajo se organiza en torno a cinco fases o etapas:

- ▶ **1] Definir nuestro ámbito de trabajo o intervención.** La idea aquí es clarificar el área de actuación, marco o contexto en que nos vamos a mover. Se trata de determinar el propósito de trabajar juntos, algo que normalmente suele venir predeterminado en los procesos de los que hablamos en este documento pero que, aún así, quizá podemos abordar en esta primera fase con mayor especificidad.
- ▶ **2] Descubrir y apreciar lo mejor que ya tenemos.** Se trata de identificar con detalle las fortalezas, los recursos disponibles, lo que ya funciona, lo que va bien, todo eso con lo que podemos contar. Hablamos de organizaciones que hagan un buen trabajo o espacios disponibles, por ejemplo, pero también de modos de hacer, proyectos o eventos que tienen éxito, personas con capacidades o liderazgo, relaciones que funcionan, redes formales o informales que ya existen...
- ▶ **3] Imaginar lo que podríamos llegar a ser.** Es el momento de hacer trabajar a la ilusión y de 'soñar' adónde nos gustaría llegar, qué querríamos hacer juntos... La idea es partir de lo que hemos visto que somos capaces de hacer, detectado en la fase 2, y desde ahí imaginar nuevas posibilidades y vislumbrar, sin miedo ni reservas, los mejores futuros posibles.
- ▶ **4] Diseñar juntos lo que debe llegar a ser.** Vamos aterrizando en la realidad y comenzamos a repensar lo que hacemos -lo que somos- para poder convertirlo en lo que deseamos hacer -lo que deseamos realmente ser-. Supone ya comenzar a dibujar en términos de nuestro contexto específico lo necesario para avanzar en la dirección que queremos.
- ▶ **5] Planificar con detalle lo que vamos a ser.** Este quinto paso en el proceso está dedicado a la planificación concreta de los pasos a dar, los objetivos y actuaciones, los recursos necesarios, los compromisos que adquirimos,...

El modelo de trabajo que planteamos para este enfoque es un formato de taller facilitado en el que, en gran grupo vamos abordando juntos cada una de las fases del proceso (en ocasiones el grupo podrá también subdividirse en pequeños grupos para luego poner en común el trabajo).

La 'Indagación Apiciativa' es un enfoque de carácter global que permite complementarse con muchas de las otras técnicas que presentamos en esta material, que podemos elegir según mejor nos cuadre para abordar cada momento del proceso.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ La forma de hacer que nos aporta la Indagación Apreciativa puede ser útil en procesos abiertos a la innovación, al planteamiento de alternativas, a nuevas ideas y proyectos, ... especialmente si existe una energía de cambio y ciertas potencialidades para llevar a cabo diferentes propuestas.
- ▶ Es útil para generar una aproximación más creativa a los problemas en situaciones en las que se requieran nuevas ideas, perspectivas, formas de hacer...

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ No requiere ningún material o recurso en particular más allá de los habituales en cualquier sesión que requiera facilitación: una pizarra, papelógrafo o papel continuo para ir apuntando ideas y síntesis.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNOS?

- ▶ Más que una técnica, de lo que estamos hablando aquí es de un proceso, por lo que requerirá diversas sesiones el llevarlo a cabo, dependiendo de las características del colectivo o población con la que vayamos a trabajar. Si el proceso se va a desarrollar con un solo grupo, necesitaremos al menos cinco sesiones para abordarlo adecuadamente.
- ▶ Algunas de las fases pueden unirse en una sola sesión [la 1 y la 2, por ejemplo], pero es probable que la fase 5 nos requiera más de una sesión de trabajo si nuestros objetivos son medianamente ambiciosos.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

Una de las ideas centrales de este enfoque es que trabajamos a partir de lo que ya sabemos hacer, de lo mejor de nosotros mismos... Es por ello que, a la hora de planificar el futuro, surgirán de forma natural objetivos y acciones básicamente realizables. Sin embargo, al pasar de la fase 3 a la 4 y la 5 tendremos que cuidar que realmente se vaya aterrizando nuestra visión en acciones o proyectos que realmente seamos capaces de llevar a cabo.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ El proceso de construcción colectiva es fluido, creativo e innovador y genera en las personas participantes ganas de hacer y construir juntos.
- ▶ Los resultados que se van obteniendo en cada fase responden a las expectativas del grupo y generan satisfacción en sus integrantes.
- ▶ Los resultados de las fases 4 y 5 son realistas y pueden efectivamente llevarse a la práctica.
- ▶ Se articulan los recursos y compromisos necesarios para pasar a la acción una vez finalizadas todas las etapas de planificación (las 5 fases).



20 | JUEGO DE SIMULACIÓN

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una herramienta que trabaja a partir de una simplificación de la realidad objeto de estudio y de la asignación de roles diferentes a los que normalmente ejercemos. Se inicia con el planteamiento de una situación de partida –generalmente simplificada respecto a la realidad– para, a partir de ella, plantear una actividad de simulación en la que se asignan diferentes roles a los participantes. Se abre el diálogo para poner en funcionamiento los roles repartidos y así abordar el caso analizado desde este nuevo enfoque, debatiéndose los factores que influyen y su valoración, intentando alcanzar resultados a través del diálogo y el debate simulados.

Podemos distinguir varias fases en un juego de simulación o de rol:

- ▶ **Fase 1: Presentación de la problemática y de la propuesta de juego.** Se puede utilizar para ello la entrega/lectura de un texto que presente la situación de partida mediante un resumen o simplificación de la situación. A continuación se explicitan las reglas del juego y se reparten entre los participantes (o por parejas o pequeños grupos) unas tarjetas con la descripción del rol que tiene que asumir cada uno de ellos. Se insiste en que a lo largo del debate se defenderá el punto de vista del rol asignado y no el propio. Después unos minutos para tomar contacto con el rol asignado e identificar los argumentos principales, se abre el debate
- ▶ **Fase 2: Asamblea.** Cada persona o pequeño grupo se presenta al resto en una primera ronda, ya simulada o dramatizada, describe su posicionamiento o su visión inicial y, posteriormente, se abre el diálogo abierto para profundizar en el caso/situación estudiada y buscar alternativas de consenso a las posiciones divergentes.
- ▶ **Fase 3: Puesta en común.** Escuchados todos los planteamientos, cuando el debate se detecte agotado, tras llegar o no a un consenso entre todos los grupos, la persona facilitadora de la sesión sintetizará los diferentes planteamientos y expondrá los acuerdos, en su caso, alcanzados. Y finalizará la dinámica con un debate final para que cada persona/grupo exprese, ya desde su punto de vista particular, cómo se ha sentido en el papel asignado.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Para hacer una primera aproximación al tema o a su problemática, así como a los diferentes intereses que están en juego.
- ▶ Para reducir la complejidad de una situación dada y ofrecer una escala manejable por las personas participantes.
- ▶ Para poner de manifiesto las interacciones entre los distintos agentes sociales y evidenciar los diferentes intereses, inquietudes o sistemas de valores existentes.
- ▶ Para generar una mayor empatía hacia posturas u opiniones diferentes a las propias.
- ▶ Para facilitar la visión del sistema en su globalidad por parte de todas las personas participantes.
- ▶ Para iniciar/introducir procesos de deliberación sobre un tema dado.

Nos puede venir bien desarrollar un juego de simulación cuando nos planteamos abrir puertas a la participación de otros colectivos (mayores, niños, jóvenes, etc.) que no estén incluidos en nuestro proceso institucional más formal. Su desarrollo podrá así convertirse en una actividad educativa y formativa, a la vez que participativa.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ En primer lugar, delimitar claramente los objetivos que queremos conseguir con el juego de simulación y, a partir de ellos, definir el argumentario de nuestra actividad y los roles necesarios.
- ▶ Las tarjetas con los roles definidos: descripción del colectivo y sus intereses básicos, información complementaria para construir las argumentaciones.
- ▶ Material de apoyo complementario: artículos de prensa, mapas de las actuaciones que, en su caso, se debaten, etc.
- ▶ Una batería de preguntas para incentivar el debate.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNOS?

Entre una hora y media y dos horas, dependiendo de la complejidad del tema y el número de personas participantes. Si añadimos el tiempo de preparación, deberíamos poder disponer de algo más de tiempo, a decidir según el grado de profundidad que queramos con que las personas participantes preparen sus roles.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

El juego es un medio, no un fin en sí mismo. Hay que tenerlo muy sistematizado para que no sea una actividad demasiado larga que agote a los participantes.

Nos sirve para ensayar tomas de decisiones en fases previas, buscar estrategias y diseñar métodos de acción.

Este tipo de actividad se puede aplicar de manera muy flexible. A través de ella se puede llegar a ciertas convergencias de opinión e incluso propuestas, aunque las personas participantes no tengan una preparación especializada.

Posibilita el afloramiento de muchas sensaciones, percepciones y orientaciones que, de otra manera, será difícil que sean recogidas tan espontáneamente.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ El debate simulado da juego a las personas participantes y las intervenciones se suceden de forma fluida.
- ▶ Las personas participantes se ponen realmente en la piel del rol que les ha tocado representar.
- ▶ Los argumentos y posicionamientos aflorados forman parte de nuestro análisis previo del tema o situación planteada.
- ▶ El juego de simulación nos permite derribar ciertos mitos, prejuicios o falsas creencias sobre las actitudes, opiniones y saberes de agentes sociales ajenos a nosotros.
- ▶ La personas participantes, al finalizar la dinámica, muestran su satisfacción por el intercambio de ideas, por los acuerdos alcanzados o por la dificultad de llegar a los mismos, pero visibilizan en todo caso la importancia de la deliberación.



21 | LAS DIEZ PREGUNTAS

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Proponemos aquí reformular un método típico de la planificación de proyectos, que a menudo se conoce como las 9 preguntas y que, en términos generales, consiste en realizar propuestas lo más detalladas posible procurando dar respuesta a una serie de preguntas centrales.

En el contexto de los procesos de participación, es un método que puede adoptarse cuando el grupo decide generar una o varias propuestas de actuación y decide detallarlas para así tener una mejor aproximación a cada idea y para que puedan ser adecuadamente valoradas por otros foros, por la Administración convocante del proceso o por terceros.

La propuesta que hacemos aquí implica abordar, de forma colectiva, la respuesta a estas preguntas clave:

- ▶ **1. POR QUÉ:** se trata de aclarar la finalidad de nuestra propuesta, el motivo por el que hemos decidido que hay que hacer algo, la causa fundamental. Normalmente es la primera pregunta a la que responderemos, y habrá surgido de algunas de las técnicas que hayamos utilizado en el diagnóstico previo.
- ▶ **2. QUÉ:** es la síntesis de nuestra acción o intervención, aquello que vamos a hacer.
- ▶ **3. PARA QUÉ:** la definición de los objetivos de la intervención, aquello que pretendemos conseguir con nuestra propuesta.
- ▶ **4. PARA QUIÉN:** trata de responder a la pregunta de quiénes serán, de forma prioritaria, las personas o sectores a quiénes va dirigida la intervención.
- ▶ **5. DÓNDE:** la ubicación o lugar donde se llevará a cabo la actuación
- ▶ **6. CUÁNDO:** una aproximación a la temporalización, calendario o cronograma previsto para la intervención.
- ▶ **7. CON QUIÉN:** personas y/o entidades con las que contamos para llevar adelante nuestra propuesta, con sus diferentes niveles de implicación y/o responsabilidad.
- ▶ **8. CON QUÉ:** los recursos materiales y económicos necesarios para la ejecución de la propuesta.
- ▶ **9. CÓMO:** aquí deberíamos describir o tratar de aclarar aspectos importantes relativos a la metodología o modos de hacer con que se debe abordar la propuesta, haciendo especial énfasis en aquellas cuestiones que es relevante cuidar.
- ▶ **10. QUÉ, QUIÉN Y CÓMO EVALUAR:** En este último apartado incluiremos algunos aspectos relevantes sobre la evaluación que debería realizarse si la propuesta se ejecuta. Podremos hacer referencia tanto a los indicadores de evaluación ¿qué evaluar?) como a las personas o entidades encargadas de la evaluación y, también, los medios que hay que habilitar para hacerlo posible.

La forma de abordar este trabajo, normalmente, es hacerlo en gran grupo facilitado por la persona que dinamiza la sesión. Si el grupo es de más de 12 o 15 personas, podremos dividirlo en pequeños subgrupos, que responderán a las preguntas separadamente para después ponerlo en común y consensuar juntos las respuestas a cada una de las preguntas.

Aunque procuremos ir dando respuesta a las preguntas una a una y aunque la visualización final del resultado recogerá las diez preguntas de forma ordenada, es importante saber que a la hora de llevar a cabo el trabajo, lo más probable es que surjan de forma simultánea respuestas a diferentes preguntas, por lo que recomendamos utilizar un papel continuo o varios papeles o cartulinas diferentes donde se puedan ir apuntando las ideas relativas a los 10 ítems, independientemente de si es el momento elegido para uno u otro.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Es una técnica útil para planificar o programar conjuntamente –con un cierto detalle- determinadas propuestas, ideas, intervenciones o actuaciones.
- ▶ Es eficaz para aclarar el alcance y las formas en que se sugiere abordar determinadas ideas o propuestas que, de otra forma, quedarían plantadas solamente de forma genérica.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Una pizarra, papelógrafo o papel continuo y rotuladores apropiados para apuntar las ideas que se vayan aportando por parte de cada persona o entidad.
- ▶ Si se trabaja en pequeños grupos, el material suficiente para que cada grupo trabaje individualmente antes de la puesta en común.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

- ▶ Es una técnica de duración variable dependiendo del alcance de la propuesta y su magnitud, así como del grado de acuerdo o consenso que pueda haber en el grupo al respecto. También influye el nivel de detalle que deseemos para las respuestas a cada una de las preguntas.
- ▶ Para propuestas sencillas podemos realizar este ejercicio en aproximadamente una hora. Si hablamos de proyectos más complejos, podemos desarrollar este trabajo en una sesión de dos horas o a lo largo de varias sesiones de trabajo.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Esta herramienta puede ser útil para la planificación colectiva siempre y cuando se esté hablando de propuestas sencillas técnicamente o cuando entre las personas que formen parte del grupo haya algunas relativamente familiarizadas con los aspectos técnicos que requiere la actuación. En caso negativo, necesitaremos del asesoramiento de personas expertas que nos ayuden a tomar decisiones viables sobre cada una de las cuestiones.
- ▶ Es un instrumento útil para detallar –en la medida de lo posible- algunas cuestiones clave relativas a las propuestas que realicemos a la Administración promotora del proceso y/o a terceras entidades, foros o a la sociedad en su conjunto.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ El resultado del trabajo se refleja en una propuesta detallada y viable, que alcanza un elevado grado de acuerdo en el grupo en las respuestas a las diez preguntas.
- ▶ Generamos un documento de propuestas claro y comprensible, que da respuesta a los principales interrogantes sobre las ideas que desean transmitirse y puede someterse a deliberación y/o votación por personas ajenas al grupo.



22 | LA LÍNEA DEL TIEMPO

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

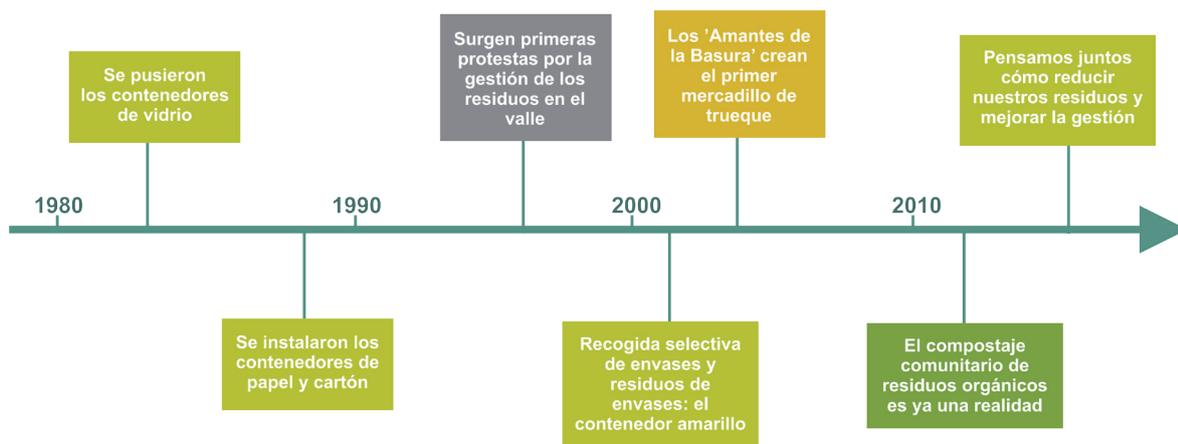
PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una técnica de recogida de información, diagnóstico y reflexión colectiva. La idea es generar juntos un relato o narrativa que resuma –cronológicamente– la historia del tema que nos ocupa. Para ello, trazaremos una ‘línea del tiempo’ en la que podremos ir colocando los principales hitos, acontecimientos o sucesos relevantes que han ido determinando en cierta forma el presente.

Podemos dibujar nuestra línea del tiempo por décadas, años o meses, según lo requiera el tema que nos ocupa (no es lo mismo la historia de un monte comunal que la gestión de los residuos urbanos, por ejemplo). No es estrictamente necesario que los sucesos relevantes estén identificados con precisión en el tiempo, aunque podemos consultar las fechas que nos interesan en internet si queremos intentar trabajar con mayor rigor. Tampoco se trata de reconstruir la historia ‘oficial’, sino más bien de compartir nuestros conocimientos y percepción sobre la cuestión, aunque éstos puedan ser incompletos o inexactos.



Dependiendo del grupo con el que trabajemos, de si existe la posibilidad de realizar un trabajo de investigación previo al taller y de los objetivos específicos de la sesión, podemos añadir fotografías, dibujos o documentos a nuestra particular ‘línea del tiempo’. Y, por supuesto, podemos dejarla colgada en la pared de la sala y mantenerla abierta para que sea completada en futuras sesiones o incluso invitar a terceras personas a colaborar con nosotros.

Es importante, antes de comenzar, dejar claro que no es una actividad para entrar en conflicto o discusión sobre la veracidad de los hechos o sobre la exactitud de una fecha. Podemos acordar, por ejemplo, que en caso de disenso se escriban las afirmaciones en otro color o entre interrogantes. Siempre hay ocasión para después borrarlos, si se confirman los datos aportados. Estos disensos o desacuerdos pueden generar –si tenemos tiempo y encaja en nuestro proceso– una nueva actividad de trabajo de campo, en el que preguntemos a determinadas personas con más información sobre lo que ocurrió realmente.

También podemos realizar una reflexión sobre cada hito o acontecimiento: ¿salió bien? ¿fue una mala experiencia? ¿una decisión acertada? ¿qué lecciones podemos aprender de aquello? Y apuntar en nuestra tarjeta o debajo de nuestra frase las respuestas a esos interrogantes...

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Es una técnica útil para construir colectivamente un relato que nos permita conocer mejor los antecedentes de una situación dada y así estar mejor preparados para diagnosticar el presente y planear acciones de futuro.
- ▶ Es eficaz para que personas con edades y experiencias diferentes puedan compartir su visión de los hechos e ir componiendo juntos una narrativa más completa y plural sobre una situación o problemática dada.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Una pizarra o papel continuo, tarjetas de colores y rotuladores apropiados para apuntar los acontecimientos e ideas que se vayan aportando por parte de cada persona o entidad.
- ▶ Si vamos a adjuntar fotografías, dibujos o documentos a nuestra 'línea del tiempo' necesitaremos también algo útil para pegarlas: chinchetas, blu-tak, cinta de doble cara,...

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

- ▶ Es una técnica de duración variable, dependiendo del alcance de la propuesta y su magnitud, así como del grado de acuerdo o consenso que pueda haber en el grupo al respecto. También influye el nivel de detalle con que deseemos 'relatar' o debatir cada uno de los acontecimientos relevantes.
- ▶ Para propuestas sencillas, podemos realizar este ejercicio en 45 minutos o una hora. Si hablamos de proyectos más complejos, podemos desarrollar este trabajo en una sesión de dos horas o a lo largo de varias sesiones de trabajo.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Podemos adaptar esta idea a nuestras necesidades como grupo, como municipio o como colectivo, dedicándole más tiempo y recursos si vemos que puede ser relevante para los objetivos del proceso. En algunos casos puede llegar a convertirse en una instalación o exposición abierta en la que participe todo el pueblo, aportando su memoria, fotografías, miradas...
- ▶ Si estamos abordando un tema sobre el que tenemos escasa información y nos parece importante acceder a datos más precisos, podemos procurar invitar a alguna o algunas personas expertas que respondan nuestras dudas y nos ayuden a construir nuestra 'línea del tiempo'.
- ▶ Es importante plantear este trabajo con un carácter sumativo, esto es, no dedicar mucho tiempo a discutir si determinado evento se incluye o no en nuestra 'línea del tiempo', sino más bien dejar que cada persona aporte lo que para ella ha sido o es relevante. En una segunda fase, si lo vemos necesario, podemos realizar un trabajo conjunto de priorización y remarcar entre todas y todos los acontecimientos más significativos entre los que se han apuntado.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Ha contribuido eficazmente a construir un relato colectivo, lo más veraz y completo posible, sobre una situación o problemática dada.
- ▶ Nuestra 'línea del tiempo' sirve para comunicar a terceros el trabajo que estamos haciendo y hacia dónde queremos llegar.
- ▶ Ha ayudado a generar sentimiento de pertenencia hacia el territorio y un mejor conocimiento del pasado.
- ▶ Nos ha ayudado, como grupo, a sentirnos más cercanos y incrementar nuestro compromiso con el proceso.



23 | MAPA EMOCIONAL

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Se trata de utilizar diversas actividades de estimulación de la percepción para chequear in situ un área geográfica determinada (un barrio, un pueblo, una ciudad, una comarca...) a través de las sensaciones, emociones y sentimientos que despierta entre los participantes.

Las actividades pueden ser diversas (descubrimiento por el tacto, sonidos, búsquedas de lo insólito, elaboración de poemas inspirados en el entorno, localización de rincones favoritos u hostiles, etc.), aunque evidentemente tienen que partir de un recorrido por el ámbito objeto de nuestro estudio.

El fruto de estas actividades de descubrimiento (recopilado en forma de textos, dibujos, fotografías, etc.) se recoge en un documento global denominado "mapa emocional". La forma que adoptará este material dependerá de los recursos disponibles, pudiéndose organizar desde una exposición o una publicación que recoja la documentación generada, con un enfoque comunicativo/divulgativo profesional, hasta soportes más amateurs elaborados por los propios participantes.

El mapa emocional se entiende más como un proceso y una actividad de sensibilización sobre un tema dado, que como resultado. Aunque puede plantearse, en determinados contextos locales, como un diagnóstico real de la situación (de un parque, un barrio, las riberas de un río...) y de las necesidades de mejora.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Para acercarnos a la visión de la ciudadanía sobre su entorno inmediato, más desde la perspectiva de sus vivencias que desde sus conocimientos.
- ▶ Para sacar a relucir sentimientos, afectos, apegos, quizá escondidos, ayudando a crear sentido de comunidad.
- ▶ Cuando nos planteamos abrir puertas a la participación de otros colectivos (mayores, niños, jóvenes, etc.), cuando queremos posibilitar la participación en otro nivel distinto al institucional más oficial, primando la participación social como refuerzo y sensibilización sobre el tema abordado en el plan, normativa o documento, podemos optar en las fases iniciales de la participación, en el diagnóstico, por poner en marcha un proceso para elaborar un mapa emocional.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Dependiendo de las actividades que vayamos a poner en marcha necesitaremos unos materiales u otros: vendas para taparnos los ojos, fichas de toma de datos, cámaras fotográficas, pinturas, rotuladores, cartulinas, etc.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

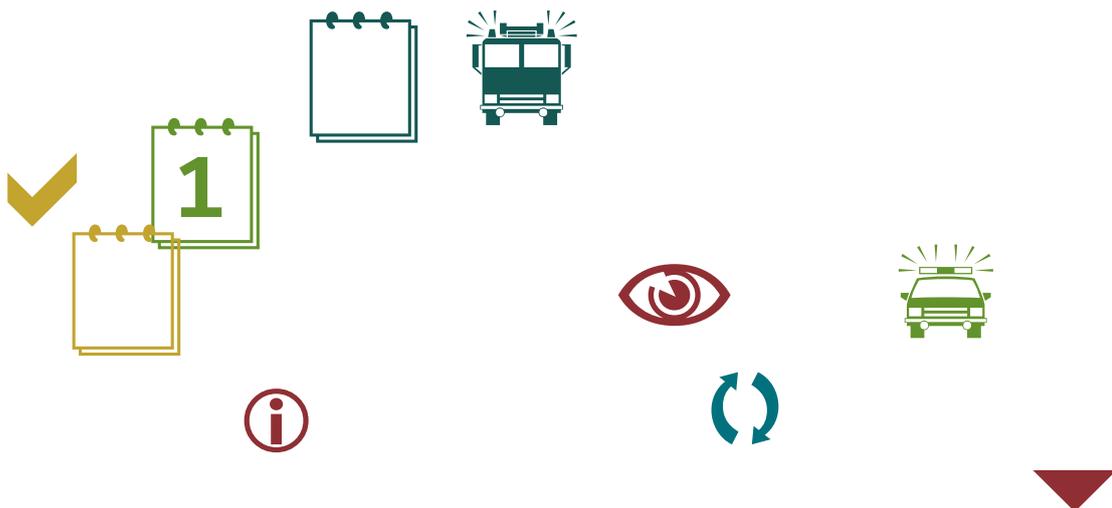
- ▶ Teniendo en cuenta que estamos hablando de un proceso más que de una sesión, será necesario realizar la planificación temporal que mejor se adapte a nuestros objetivos finales y a las propias necesidades institucionales. Por regla general, al menos, serán necesarias cuatro sesiones: un par de ellas dedicadas a la realización del chequeo y un par de ellas para poner en común y dar forma a algún tipo de material.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Realizar un mapa emocional de forma paralela a la participación más institucional es un valor añadido para cualquier proceso de participación. Supone abrir puertas al tema y al proceso a otros colectivos inicialmente no contemplados, supone una oportunidad para identificar actores, supone un acercamiento a lo intangible de nuestro tema, abordando una dimensión normalmente no contemplada pero que es fundamental si nos interesa, por ejemplo, propiciar la apropiación social de un tema dado.
- ▶ Un ejemplo de mapa emocional lo encontramos dentro del programa de educación ambiental De mi escuela para mi ciudad del Ayuntamiento de Segovia y de la Junta de Castilla y León⁹.
- ▶ No es un proceso destinado exclusivamente a niños y niñas, un acercamiento emocional a nuestras ciudades, pueblos, paisajes, recursos naturales... es una forma de provocar –a personas de todas las edades- una mirada diferente a la complejidad en la que estamos inmersos, una forma de promover la creatividad, tan necesaria para la búsqueda de soluciones en situaciones de incertidumbre como las que vivimos actualmente.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ El número de personas que se implican en la realización de este chequeo afectivo de un territorio es constante –o aumenta- a lo largo de su realización.
- ▶ El grado de satisfacción de los participantes y los promotores es alto.
- ▶ Se obtiene un producto final que se divulga a terceros.
- ▶ Se incorporan de alguna forma las percepciones recogidas mediante este proceso a los resultados finales de la participación.



9] <http://www.mapama.gob.es/es/ceneam/programas-de-educacion-ambiental/de-mi-escuela-para-mi-ciudad/publicaciones.aspx>



24 | MARCO LÓGICO

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Aunque el Marco Lógico es propiamente una metodología de planificación y evaluación de proyectos, lo incluimos aquí porque puede ser una herramienta útil también para el trabajo en grupos en contextos en los que se abordan, colectivamente, algunos pasos en la planificación. Trabajar con una Matriz de Marco Lógico nos puede ayudar a trabajar de forma más sistemática y facilitar la tarea de definición de objetivos específicos, resultados esperados, indicadores de evaluación... Además es una forma idónea de presentar de manera esquemática y sencilla –en un solo cuadro o matriz– las claves de un proyecto a terceros, facilitando que otras personas o grupos puedan entender con rapidez y claridad cuáles son los elementos esenciales previstos en la planificación.

El **Enfoque de Marco Lógico (EML)** es una herramienta desarrollada entre finales de los años 60 y los 70 para la Agencia de Cooperación de EE.UU. con el objeto de mejorar la planificación de proyectos y ha sido –y es todavía– muy utilizada en diferentes escenarios y contextos a nivel internacional.

Es importante distinguir entre la **Metodología de Marco Lógico** en su conjunto y la **Matriz de Marco Lógico**. Así, mientras la metodología contempla toda una serie de procesos y etapas para el análisis del problema, el análisis de los grupos de interés, la definición de objetivos y la selección de una estrategia de implementación, todo ello genera como producto y se presenta en la Matriz de Marco Lógico, que resume lo que el proyecto pretende hacer –y cómo– y las herramientas básicas para su evaluación.

Para los casos que nos ocupan vamos a proponer aquí una versión particular del enfoque, adaptado a lo que pueden ser nuestros proyectos, elaborados de forma colectiva, aunque para profundizar en la metodología puede consultarse la abundante bibliografía y referencias que existen en la web. Planteamos la metodología a seguir en 10 pasos, estando los tres primeros destinados a aproximarnos algo mejor al problema, antes de entrar en la fase de planificación propiamente dicha, y los pasos 4 a 10 orientados más específicamente a construir la matriz del proyecto:

- ▶ **Paso 1 _ Análisis del problema.** Para ello, podemos utilizar, por ejemplo, la propuesta descrita en la ficha 02 (Árbol de Problemas), que nos permitirá aproximarnos con algo más de detalle a las causas que subyacen y determinan la situación de partida.
- ▶ **Paso 2_ Diagnóstico de la situación de partida,** que podemos realizar mediante un **DAFO** (ficha 08), por ejemplo, u otra técnica que se adapte bien a nuestro contexto.
- ▶ **Paso 3 _ Análisis de los grupos de interés,** en el que procuraremos comprender en qué medida el problema está afectando y se ve afectado por diferentes sectores, agentes o colectivos. Para abordarlo, podemos utilizar una sencilla matriz de doble entrada, en la que relacionaremos –en filas– los diversos grupos de interés o sectores, como aparece en el ejemplo, y en columnas responderemos a dos sencillas preguntas:

Grupos de interés/ sectores	En qué medida se ven afectados por el problema o situación	En qué medida están incidiendo en el problema o situación

- ▶ **Paso 4 _ Definición de objetivos y resultados esperados.** A partir del árbol de problemas y la información que nos ha aportado el diagnóstico y el análisis de los grupos de interés, ya estaremos en condiciones de formular los objetivos generales y específicos de nuestro proyecto.
- ▶ **Paso 5 _ Descripción de las actividades o acciones que se van a llevar a cabo en el proyecto.** Para cada objetivo específico será necesario planificar una o varias acciones, aunque excepcionalmente una sola acción puede permitirnos alcanzar varios objetivos específicos.
- ▶ **Paso 6 _ Definición de entidades, colectivos o personas responsables** de la ejecución de cada una de las acciones y plazos previstos para su desarrollo (comienzo y final). Algo muy importante para definir responsabilidades y compromisos y, por tanto, aterrizar el proyecto, evitando que se convierta en una mera declaración de deseos o intenciones.
- ▶ **Paso 7 _ Identificación de condicionantes o riesgos** (tanto internos como externos) que pueden determinar el cumplimiento de objetivos, que nos pueden ayudar a conocer las limitaciones con que contamos y, por tanto, ser quizá menos optimistas en cuanto a los resultados esperados.
- ▶ **Paso 8 _ Definición -y cuantificación, en la medida de lo posible- de los resultados esperados** para cada una de las acciones previstas.
- ▶ **Paso 9 _ Definición de indicadores de evaluación** y -una vez ejecutado el proyecto- concreción de las fuentes de verificación de los mismos
- ▶ **Paso 10 _ Construcción definitiva de la matriz del proyecto**, en la que se describen cada uno de los puntos descritos en los pasos 4 a 10.

Objetivos generales y específicos	Acciones previstas	Responsables de ejecución	Plazos y temporalización	Riesgos a tener en cuenta	Resultados esperados	Indicadores de evaluación y fuentes de verificación

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

El enfoque de Marco Lógico y, en particular, la matriz del proyecto es un instrumento útil y a nuestro alcance para ayudarnos en la planificación de un proyecto, si ese es el objetivo que está planteado dentro de nuestro proceso de participación. Normalmente es una tarea que puede abordar el Grupo Motor del proceso, en la que puede ser ayudado por el equipo de facilitación y/o el personal técnico de la entidad promotora, que deberá encargarse muy específicamente de asegurar la viabilidad de las acciones planteadas. Una vez construida nuestra matriz, ya podemos hacerla llegar a los diferentes grupos sectoriales o temáticos para que la participen, revisen o completen.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

Es un tipo de trabajo que no requiere material o recursos especiales, pero sí tiempo y dedicación. Y, muy especialmente, un equipo de facilitación que ayude al grupo a planificar sus propuestas con rigor, procurando que éstas sean viables y que las diferentes columnas de la matriz se complementen con ideas que realmente encajen con las necesidades detectadas y con los recursos disponibles.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

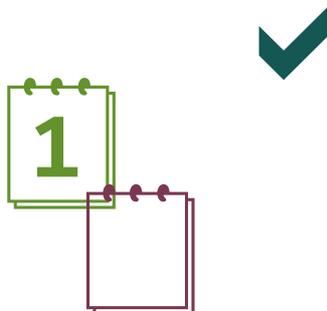
Aunque dependerá de la complejidad del proyecto que nos estemos planteando y de las competencias y experiencia del grupo en llevar a cabo un proceso de estas características, estimamos necesarias un mínimo de 4 sesiones de trabajo de 2 ó 2:30 horas de duración.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Esto no es un trabajo sencillo para un grupo que no esté acostumbrado a este tipo de planificación. Requiere la ayuda constante del equipo facilitador para evitar algunos de los riesgos de la técnica, como son la elaboración de un proyecto quizá muy deseable pero poco realizable o viable.
- ▶ Es importante que, cuando se aborde la descripción de las acciones previstas, se tengan en cuenta los recursos realmente disponibles (ya sea de la entidad promotora o de otras entidades, colectivos o sectores potencialmente interesados). Es el paso más relevante de la planificación, por cuanto determina lo que realmente se va a hacer. Es por ello que requiere dedicar el tiempo necesario para generar buenas ideas y propuestas, susceptibles de motivar a los implicados en su ejecución y, al mismo tiempo, con capacidad de incidencia real en el problema.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ El proceso de construcción de la matriz genera motivación, entusiasmo y ganas de hacer en las personas participantes, porque descubren que las ideas y propuestas que tienen en la cabeza se van materializando en un proyecto adecuadamente diseñado.
- ▶ La matriz resultante del proceso configura un proyecto viable, ilusionante, realizable y susceptible de incidir positivamente en la cuestión o problema sobre el que se comenzó a trabajar.
- ▶ Las entidades, colectivos y personas que van a estar implicadas en la ejecución del proyecto aceptan la propuesta, la ven enriquecedora y útil y la consideran un instrumento eficaz para ponerse a trabajar en la práctica.



¿EN QUÉ CONSISTE?

Se trata de una técnica que se suele utilizar como apoyo a otras, cuando se requiere que haya participación de todas las personas presentes, con resultados rápidos, y con la posibilidad de buscar soluciones y propuestas creativas, descubriendo con cierta precisión las diferencias o complementariedades entre los participantes.

La propuesta consiste en subdividir a un grupo grande en pequeños grupos de no más de seis personas que, durante seis minutos, debatirán sobre los aspectos propuestos, respondiendo a preguntas o bien presentando alternativas de solución o propuestas muy específicas. Posteriormente se presentan los resultados al plenario.

Es conveniente asignar a dos miembros del subgrupo un rol: relator, con funciones de tomar nota de lo que se acuerde en el subgrupo, y facilitador, con labores de moderación para organizar las intervenciones en esos seis minutos y de presentación posterior en plenario de los resultados obtenidos. También pueden ser asumidos estos dos roles por la misma persona.

A partir de la puesta en común, conviene elaborar un producto colectivo sobre la cuestión planteada que recoja las conclusiones consensuadas y refleje, en su caso, los disensos.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Para obtener decisiones rápidas, acuerdos parciales, sugerencias a un proceso, propuestas...
- ▶ Para testar de una forma sencilla el conocimiento que un grupo dado tiene acerca del tema debatido.
- ▶ Para comentar y/o evaluar en pocos minutos algún material presentado (documento de trabajo, entrevistas, audiovisual, etc.).
- ▶ Como vemos, la podemos utilizar en cualquier fase de nuestro proceso participativo puesto que es una herramienta básica del trabajo con grupos que, dependiendo de cómo la enfoquemos, de cómo hagamos el planteamiento inicial, nos encajará en un momento u otro del proceso.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Una sala de trabajo con los espacios necesarios para el trabajo de los subgrupos que se creen, con 6 sillas en cada uno de ellos. Una mesa para cada subgrupo también puede ayudar pero, si no fuera posible, se puede utilizar un cuaderno para recoger las conclusiones de cada subgrupo.
- ▶ Cada pequeño grupo debería tener material de escritura.
- ▶ Un papelógrafo, pizarra o papel continuo para recoger las conclusiones de cada grupo y dar forma al producto colectivo que recoja el resultado de la dinámica.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

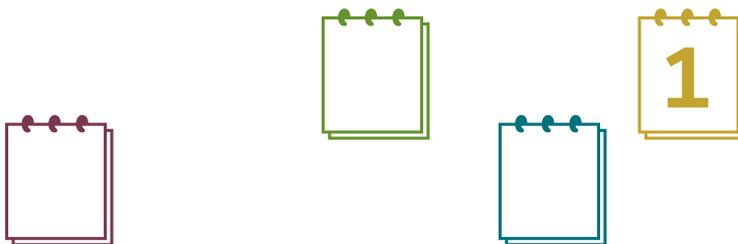
- ▶ Es una dinámica, como vemos, rápida. Normalmente, entre la presentación, el trabajo en pequeño grupo, la presentación al plenario y la elaboración de conclusiones podemos emplear algo menos de una hora.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Resulta adecuada cuando el grupo participante está compuesto por un elevado número de personas y, también, cuando se desea propiciar la realización de sugerencias y la concreción de opiniones, que pueden servir de punto de partida en futuras sesiones.
- ▶ Es una técnica muy sencilla para confrontar ideas, esclarecer puntos de vista, facilitar el enriquecimiento mutuo, fomentar la creatividad, incentivar la participación... y esa sencillez es una clara ventaja.
- ▶ Obviamente, tanto el número de integrantes de personas por cada subgrupo como los minutos dedicados al debate pueden ser hasta cierto punto flexibles. Pero, en cualquier caso, recomendamos no dedicar a cada ronda de trabajo más de 10-12 minutos, porque una de las ventajas de esta técnica –y para lo que está diseñada– es la fluidez en los argumentos y la rapidez en el debate.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ La presentación de las conclusiones de cada pequeño grupo da respuesta al interrogante o cuestión planteada.
- ▶ Se elabora un producto colectivo de consenso que recoja las aportaciones/visiones del trabajo en pequeño grupo y refleje, en caso de haberlos, los disensos.
- ▶ Los participantes muestran su satisfacción con este producto obtenido.
- ▶ Este producto elaborado resulta de utilidad en los siguientes pasos que se den en el proceso.



▶▶ 26 | PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS

RECOGER INFORMACIÓN | DIAGNOSTICAR | PROPONER | DELIBERAR | DECIDIR | PLANIFICAR | EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una técnica que, junto -o en combinación con- el **coherenciómetro** (06) y las votaciones ponderadas (29), nos puede ayudar a tomar decisiones sobre varias alternativas de intervención o actuación que podamos estar barajando dentro del proceso. La idea central, en una primera fase, es ayudarnos a evaluar cuatro criterios fundamentales de priorización: la urgencia, la viabilidad, la garantía de éxito y la relevancia de cada propuesta en cuestión.

A continuación detallamos a qué se refiere cada uno de los cuatro criterios:

- ▶ **Relevancia:** en este primer criterio trataremos de analizar en qué medida la propuesta planteada contribuye eficazmente a solucionar el problema o cuestión que está encima de la mesa. Una vez realizada esta reflexión, asignaremos a este criterio una valoración alta (=5), media (=3) o baja (=1).
- ▶ **Viabilidad económica y técnica:** en este caso valoraremos especialmente el aspecto económico y técnico, esto es, los recursos -y su disponibilidad- que podría suponer acometer y poner en marcha las acciones necesarias para desarrollar cada propuesta. En este caso, la valoración cuantitativa sería al revés: un alto coste y recursos supondría una viabilidad baja (=1), y así sucesivamente para una viabilidad media (=3) o alta (=5).
- ▶ **Apoyos previstos:** estimaremos aquí el resto de apoyos esperados que giran en torno a la viabilidad no estrictamente económica o técnica de la propuesta: cuestiones como la colaboración esperada por parte de diferentes agentes sociales u organizaciones, el impacto positivo con que se acogerán los resultados, etc. Una valoración cuantitativa alta (=5) supondría que el apoyo previsto es elevado, mientras que la valoración descenderá para estimaciones de apoyo medias (=3) o bajas (=1).
- ▶ **Urgencia:** deberemos valorar si la puesta en marcha de esta propuesta debe hacerse con un carácter urgente o, si por el contrario, puede esperar al medio o largo plazo. La asignación cuantitativa será la siguiente: urgencia alta (=5), media (=3) o baja (=1).

Para realizar esta tarea podemos construir una matriz, detallando en filas las diferentes propuestas o alternativas y en columnas los cuatro criterios de priorización. Añadiremos una última columna con el sumatorio de las diferentes puntuaciones, para hacernos una idea global de la priorización resultante.

	Relevancia	Viabilidad	Apoyos previstos	Urgencia	VALORACIÓN TOTAL
Propuesta 1					
Propuesta 2					
Propuesta 3					
Propuesta 4					

El objetivo no sería tanto tomar decisiones directamente mediante este método, sino ayudarnos a reflexionar sobre algunas cuestiones importantes que entran en juego e incluirlas en la deliberación. Además, podremos utilizar las casillas de la matriz para anotar ideas, alternativas, matices o propuestas que pueden ayudar a que las diferentes propuestas sean más viables si decidimos ponerlas en marcha (¿qué apoyos habría que tratar de recabar? ¿de dónde podemos obtener financiación?, etc.).

Esta matriz puede completarse de diferentes formas, dependiendo de los contextos y situaciones que manejemos:

- ▶ Directamente en gran grupo (si éste no es muy numeroso), con la ayuda de la persona facilitadora, se irán revisando las celdas una a una y tratando de consensuar una puntuación para cada caso.
- ▶ Podemos trabajar la matriz en pequeños grupos y luego ponerla en común, asignando puntuaciones promedio a cada una de las celdas. Además, anotaremos las ideas, propuestas o recomendaciones que hayan ido lanzando los diferentes grupos de trabajo.
- ▶ La matriz se rellenará individualmente por parte de cada persona o entidad participante, bien en la propia sesión de trabajo o con carácter previo a la sesión. En gran grupo se calcularán los promedios de las puntuaciones obtenidas y se anotarán las ideas y sugerencias que vayan surgiendo.

Una cuestión importante en algunos casos, en especial en materia de viabilidad y apoyos previstos, es tener en cuenta que no solo es importante la propuesta en sí, sino también la forma de realizarla, cómo se plantea, los matices con que se desarrolla, etc. Para ello se pueden incluir dentro de las celdas diferentes cuestiones a tener en cuenta para lograr una mayor viabilidad o apoyos más numerosos y consistentes.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Es una técnica útil para tomar decisiones colectivas cuando hay en juego diferentes alternativas, así como para reflexionar sobre algunas cuestiones clave que afectan a la viabilidad de cada propuestas.
- ▶ También puede ser útil para matizar y dar forma a determinadas propuestas, de modo que éstas sean más viables, recaben mayores apoyos o ganen en relevancia.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ En principio solo necesitaríamos una pizarra o papel continuo y los rotuladores apropiados para escribir.
- ▶ En el caso de subdividir el gran grupo en grupos más pequeños, necesitaríamos disponer de tantas copias de papel continuo y rotuladores como pequeños grupos vayamos a hacer.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

Dependiendo de la complejidad de las propuestas y temas que tengamos sobre la mesa, podremos necesitar entre 1:30 y 2 horas para realizar este trabajo, especialmente si queremos completar la matriz con indicaciones, ideas, matices, etc. Podremos hacer una versión más reducida si las propuestas ya están muy elaboradas y sólo nos interesa evaluar de forma más directa los cuatro aspectos mencionados.

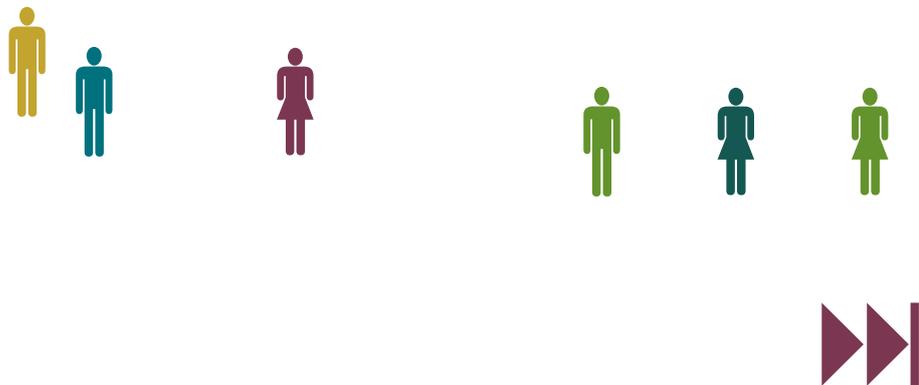
ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Es una técnica que puede resultar muy útil para decidir sobre varias alternativas o propuestas.
- ▶ Puede resultar interesante para analizar la viabilidad de propuestas que están sobre la mesa y que, a juicio del equipo técnico, resultan inviables económica o técnicamente.
- ▶ También es una técnica útil para reflexionar sobre algunas cuestiones clave que pueden garantizar el éxito de una propuesta, como son los apoyos que recibe y la manera más adecuada para recabar dichos apoyos.
- ▶ No es recomendable otorgar todo el peso de una decisión explícitamente a una matriz como ésta. Debemos considerarla una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, pero no una fórmula mágica para elegir.

- ▶ Puede complementarse con otras técnicas como las que se describen en las fichas 06 (coherenciómetro) y 29 (votaciones ponderadas).
- ▶ En cuanto a los cuatro criterios descritos y propuestos para la elaboración de la matriz, también existe la posibilidad de incluir algún criterio de valoración más que se defina con el grupo, porque se considere especialmente relevante en el caso que nos ocupa.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ El resultado final nos ayuda a tomar decisiones colectivas sobre diferentes propuestas que barajábamos inicialmente.
- ▶ El trabajo realizado es útil para evidenciar algunos factores o elementos clave de cada alternativa que habíamos olvidado tener en cuenta.
- ▶ La realización de esta técnica nos ayuda a enriquecer las propuestas, matizarlas, hacerlas más interesantes o conseguir un mayor consenso sobre su puesta en marcha.





27 | SOCIOGRAMA O MAPA SOCIAL

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Se denomina sociograma o mapa social a un conjunto de técnicas y metodologías de investigación muy utilizadas en investigación social –y también en el ámbito de la educación– que persiguen representar de manera gráfica los diversos tipos de relaciones o vínculos que se producen entre las personas, colectivos o entidades que conforman un grupo. Fue desarrollada inicialmente en los años 30 por el psiquiatra y educador rumano Jakov Levy Moreno, también fundador del psicodrama o la sociometría.

Aunque en el ámbito de la sociología y el análisis de redes el sociograma implica métodos de investigación cuantitativa o cualitativa muy específicos, nosotros nos referiremos aquí a una herramienta participativa, de trabajo en grupo, que nos va a permitir diagnosticar y representar los vínculos que percibimos entre las personas, sectores, agentes sociales o entidades afectados o implicados en un tema dado. Una buena referencia sobre el uso de la técnica en estos contextos nos la ofrecen, por ejemplo, desde el equipo de Colaborabora¹⁰.

En síntesis, la herramienta persigue reflexionar sobre la forma en que se relacionan todos los agentes que juegan un papel relevante en la problemática que nos ocupa y tratar de reflejar dicha información en un esquema gráfico útil para representar dichos vínculos y relaciones. El proceso de construcción del mapa social nos va a permitir hacernos conscientes de qué tipo de factores pueden estar contribuyendo a configurar la situación y, consecuentemente, darnos pistas sobre dónde podemos o debemos incidir para modificar la realidad.

El primer paso será identificar los diferentes agentes, entidades, organizaciones, colectivos, personas o grupos de interés que están incidiendo en la situación o viéndose afectados por ella. Tendremos que incluir a las administraciones competentes y otras entidades públicas, empresas, organizaciones sociales y quizá también a sectores afectados (los cazadores, las personas dedicadas a la ganadería...). Además, en algunos casos, podremos representar en nuestro mapa social a personas individuales cuyo papel sea relevante, ya sea por el cargo que ocupan o por el liderazgo que ejercen en determinado ámbito.

Para mejorar la representación gráfica de estos agentes podemos utilizar el código de formas y colores que deseemos. Así, por ejemplo, podemos representar a las administraciones y entidades públicas con un cuadrado, a las empresas con un triángulo y a las organizaciones sociales con un círculo, reservando una estrella para las personas individuales y, quizá, un hexágono para los sectores económicos. O utilizar diferentes colores y tamaños según la relevancia de cada agente en el tema que nos ocupa. Dependiendo del tamaño del papel donde dibujemos nuestro sociograma, podemos anotar el nombre de la entidad o sector en el propio mapa social o identificarlos con un número cuyo significado aclararemos en una leyenda.

El segundo paso será representar, mediante un código de líneas, el tipo de relación que se da entre los diferentes agentes identificados. Para ello podemos utilizar, por ejemplo, el modelo que siguen en Colaborabora, o cualquier otro que nos parezca útil a nuestro caso. Podemos combinar tipos de líneas y colores (eligiendo, por ejemplo, colores cálidos para vínculos de amistad o buenas relaciones y colores fríos en el caso contrario).

VÍNCULOS

- ← → INTER-DEPENDENCIA
- — ● COLABORACIÓN
- BAJA INTENSIDAD
- PUNTUAL
- |— AISLAMIENTO
- X— CONFLICTO

10] <https://www.colaborabora.org/2015/01/12/dibujar-un-sociograma/>

Es importante tener en cuenta que la idea no es tanto realizar un mapa absolutamente perfecto, sino procurar que la técnica nos ayude a generar aprendizaje colectivo y sea útil para el proceso en el que estamos implicados. De hecho, podemos ir modificando el mapa social, si así lo deseamos, a medida que avanza el proceso. Porque, no lo olvidemos, es muy probable que muchos de los agentes identificados en el sociograma estén presentes o representados en el proceso y sus relaciones, consecuentemente, estarán sujetas a cambios. De hecho, uno de los objetivos de trabajar con esta herramienta es identificar los vínculos más débiles o conflictivos y operar, desde el grupo, para mejorar en la medida de lo posible dichas situaciones de debilidad o conflicto.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

El sociograma es una herramienta que normalmente se utiliza, al comienzo de un proceso, para identificar los agentes relevantes en el mismo y las relaciones que se establecen entre ellos. En este contexto, suele ser un trabajo realizado por el propio equipo de planificación o/y de facilitación antes de comenzar a trabajar, para lo cual se sirven de entrevistas a personas clave, de quienes tratan de extraer la información necesaria.

En nuestro caso, trasladamos la idea y la convertimos en una herramienta de trabajo colaborativo, diseñada para enriquecer el conocimiento que el grupo participante en un proceso tiene de la realidad y de los intereses cruzados y vínculos que están incidiendo en la situación. En este sentido, es recomendable realizar nuestro mapa social en la fase de diagnóstico, con el objetivo de enriquecer éste y hacerlo más completo.

Puede ser recomendable utilizar esta herramienta en aquellos casos o procesos en los que seamos conscientes de que las relaciones entre diferentes agentes son relevantes y en los que veamos que es interesante compartir y socializar este tipo de información. En particular, si detectamos que habría que influir positivamente en algunas de las relaciones o vínculos que existen entre agentes con incidencia en la situación.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

En la práctica, es interesante realizar este ejercicio sobre una pizarra –negra o blanca- que permita borrar y rectificar o, en su defecto, si trabajamos sobre cartulinas o papel continuo, podemos utilizar papeles recortados que puedan ser movidos y resituados (para identificar a los diferentes agentes) y trazar las líneas primero a lápiz, antes de transformarlas en definitivas con rotulador.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

Dependiendo de la complejidad de la situación sobre la que trabajemos y de la cantidad de gente que conforme el grupo de trabajo, podemos diseñar un mapa social en una sesión de aproximadamente 1:30 ó 2 horas de duración.

Si el grupo es muy numeroso, podemos subdividirlo en pequeños grupos que elaborarán su propio sociograma (debemos asegurarnos de que las instrucciones están muy claras) para después poner las diferentes propuestas en común y dibujar, entre todas, un mapa social conjunto.

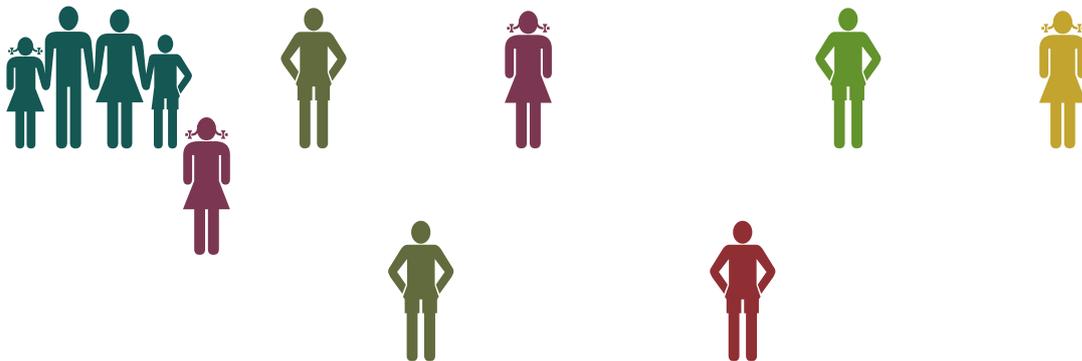
ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

Dibujar un sociograma no es una tarea sencilla si lo hacemos en grupo, porque es posible que tengamos diferentes percepciones o conocimiento sobre los vínculos que se establecen entre diferentes agentes, algunos de los cuales estarán presentes en el grupo. Ahí precisamente radica el interés de la herramienta, ya que nos permite generar un proceso de reflexión colectiva sobre la situación, con-

frontar diferentes puntos de vista y, consecuentemente, adquirir una visión más compleja y rica sobre la realidad. Habrá también que tener cierto cuidado, porque en algunos casos estaremos hablando de relaciones de las que son parte –al menos en cierta forma– las personas presentes en la sala, a lo cual debe prestarse atención por parte de la persona facilitadora, con el objeto de ser respetuosos en el análisis y no herir susceptibilidades.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Nos ayuda a mejorar el diagnóstico de la situación de partida, detectando claramente cómo pueden estar influyendo los diferentes agentes y sus relaciones en la realidad que nos ocupa y, muy especialmente, a identificar elementos donde sería importante intervenir.
- ▶ El grupo está satisfecho con el trabajo realizado y se ha enriquecido con el debate generado durante la construcción del sociograma.
- ▶ El resultado final conforma una representación de la realidad que, sin ser totalmente rigurosa o exhaustiva, refleja con cierta precisión algunas de las claves de la situación en lo referente a las relaciones y vínculos entre agentes.
- ▶ La elaboración del sociograma nos ha permitido detectar cuestiones relevantes a las que, con otras herramientas, hubiera sido difícil acceder.



▶▶ 28 | TALLERES O ESCENARIOS DE FUTURO

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Esta técnica nos permite imaginar futuros deseables y concretar las vías para avanzar hacia ellos. El horizonte temporal con el que se suele trabajar es de unos 10 ó 15 años, un plazo ni demasiado próximo en el tiempo ni demasiado alejado, aunque este periodo deberá ajustarse al contexto y temática sobre los que estamos debatiendo. Para desarrollarlo se trabaja, normalmente, en gran grupo y se usa como método de recogida de opiniones la **tormenta de ideas** o las **aportaciones en tarjetas** (ver ficha 01). En concreto, un taller de futuro completo basa la recogida de visiones/opiniones en tres momentos o fases:

- ▶ **Fase de crítica:** Se plantea a las personas participantes que, en primer lugar, se va a dar forma a la visión negativa del tema tratado. Por ejemplo, ¿cuáles serán los problemas o retos a los que tendrá que hacer frente dentro de ese plazo temporal un territorio dado? ¿O un determinado aprovechamiento de los recursos naturales? ¿O una determinada infraestructura? ¿O un determinado grupo social? En definitiva, se trata de elaborar de forma compartida una situación claramente indeseable a la que nunca querríamos llegar. Conviene comenzar expresando esta dimensión negativa del futuro porque nos permite, después, centrarnos en los aspectos positivos y pasar posteriormente a la fase propositiva. Por todos es sabido que la crítica, el pesimismo, siempre late en los grupos con mayor o menor intensidad, y cuanto antes salga a la luz y lo canalicemos, mejor será para el grupo y para el proceso de construcción del plan, proyecto, etc.
- ▶ **Fase de imaginación:** La persona facilitadora de la reunión invita a expresar los problemas en positivo, la otra cara de la imaginada futura realidad. Y se estimula también el perfilado de escenarios deseables y las ideas y/o propuestas que, por descabelladas que nos parezcan, nos puedan acercar a esa realidad soñada. Por ejemplo, ¿cómo nos gustaría que estuviera dentro de 15 años este territorio? ¿Cuál sería nuestro escenario deseado? En esta fase ya no tienen cabida las visiones negativas, que habremos dejado ya recogidas en la anterior etapa.

La persona dinamizadora de la reunión da forma a estos dos escenarios a partir de todas las ideas y opiniones vertidas por el grupo, buscando siempre construir desde el consenso. Es bueno que, tras estas dos fases, estén visibles para el grupo los dos escenarios, bien recogiendo los dos en un papel continuo o pizarra, bien anotando cada uno de ellos en una hoja del papelógrafo, colocados de forma paralela en la pared. En definitiva, se trata de tener presentes en la siguiente y última fase las dos visiones de la realidad.

- ▶ **Fase de realización:** llega el momento de “pisar tierra”, de confrontar el escenario deseado y las propuestas más fantasiosas con la realidad, teniendo en cuenta los problemas que pueden acechar este futuro. El dinamizador tendrá que canalizar ahora las intervenciones hacia propuestas concretas formulando preguntas como, por ejemplo, ¿cuál de los ingredientes de nuestro escenario deseado es a la vez factible? ¿Cuáles de las anteriores propuestas/ideas se pueden comenzar a poner en marcha para avanzar hacia ese escenario deseado? O si en la fase de imaginación no se han recogido propuestas, simplemente bastaría con ¿qué podemos hacer para aproximarnos desde hoy mismo a esa visión soñada? ¿Cuáles son las dificultades/problemas que habrá que sortear? ¿Cómo podemos sortearlas? El grado de concreción de esta fase dependerá del tiempo que se le dedique a este momento.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Esta proyección futura facilita puntos de encuentro y aspiraciones comunes entre actores que discrepan sobre determinadas problemáticas que, por su actualidad, pueden interferir demasiado en las argumentaciones y promueven posicionamientos demasiado estereotipados (a favor o en contra) que no permiten avanzar en la deliberación y construcción colectiva. El reto ya no será cómo buscar soluciones que favorezcan intereses particulares, sino cómo avanzar hacia ese escenario de futuro deseado y factible que hemos definido en común y en el cual estamos todas las personas de acuerdo. La experiencia nos demuestra que ese escenario deseado común siempre existe y que por más encarnizados que sean los debates siempre hay una esperanza compartida.
- ▶ Es una técnica que, en definitiva, pone el acento en el futuro, estimula la creatividad e introduce positividad al proceso¹¹.
- ▶ Como vemos, si se desarrolla en todas sus fases, es además una técnica global, que nos permite situarla en la fase de diagnóstico, en la de deliberación y en la de propuestas.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ Necesitamos un espacio adecuado con sillas para todas las personas participantes, papelógrafo, papel continuo o pizarra. Si las aportaciones de las personas participantes las vamos a recoger en tarjetas tendremos que prever las mismas.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVAR NOS?

- ▶ Esta técnica admite diversas variantes, como vemos a continuación, en función de si realizamos las tres fases descritas o solo las dos primeras. Si realizamos las tres fases es conveniente disponer de, aproximadamente, una sesión de medio día (una mañana o una tarde). Incluso si el grupo con el que trabajamos es muy grande y para la definición de escenarios trabajamos en pequeños grupos es probable que ese tiempo se nos quede corto, por los tiempos de puesta en común, y necesitemos dos sesiones de medio día.
- ▶ Si únicamente deseamos abordar la construcción de escenarios/visiones de futuro (temidos y deseados) en una sesión de dos horas y media podríamos abordarlo.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Hay numerosas fórmulas metodológicas que utilizan esta estrategia de detección de problemas, diseño de escenarios futuros y planeamiento de líneas de acción, y que basan su avance en la implicación de los participantes en la planificación de su propio futuro. La primera propuesta, y la más célebre, es la de los Talleres EASW (*European Awareness Scenario Workshop*). Este método fue elaborado por el Instituto Danés de Tecnología y desarrollado posteriormente por la Dirección General XIII de la Comisión de las Comunidades Europeas.
- ▶ A partir de estos talleres EASW surgieron numerosas propuestas que, con diferentes variantes, recogen los pasos planteados en esta guía. En este enlace¹² se puede consultar el documento de conclusiones del primero de los talleres EASW desarrollados en el barrio de Trinidad Nova en la ciudad de Barcelona, precisamente organizado para reflexionar sobre el futuro del barrio. Se desarrolló en dos días consecutivos en julio de 1999.
- ▶ Una de las variantes que admite -y que puede ser interesante dependiendo de cómo sea nuestro proceso de participación- es la construcción únicamente de los dos escenarios, el temido y el

11] PINDADO, F. (coord.) (2002). *Eines per a la participació ciutadana. Bases, mètodes i tècniques*. Diputació de Barcelona. Papers de Participació Ciutadana, 6.

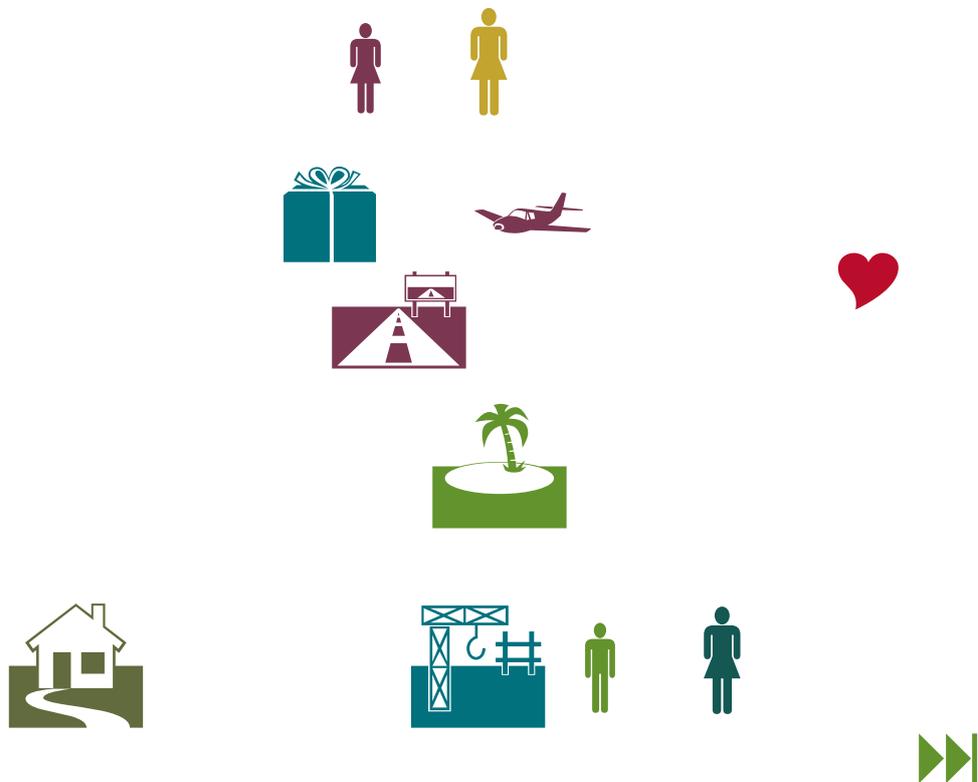
12] <http://cordis.europa.eu/pub/easw/docs/trinitat-es.pdf>

deseado y, a partir de ese escenario deseado, obtener la meta del plan, documento o normativa que queramos dar forma.

- ▶ La última fase, si se dispone de tiempo suficiente reflejado en forma de más sesiones, se puede enlazar directamente con la elaboración detallada de un Plan de Acción que podría ser guiada, por ejemplo, a partir, de la ficha 21, las **Diez Preguntas**. Si, en cambio, se dispone de poco tiempo, con obtener en esta última fase un escenario deseable y posible compartido por todos con algunas directrices que orienten el trabajo futuro para avanzar hacia él, sería más que suficiente.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Se recogen variadas y significativas visiones de futuro (negativas y positivas) que permiten a la persona dinamizadora clasificarlas en subtemas.
- ▶ El escenario deseado de futuro es compartido por el todo el grupo.
- ▶ El escenario deseado de futuro se visualiza como factible en el plazo acordado con el grupo.
- ▶ Se recogen algunas directrices que puedan orientar las acciones posteriores (en el caso de que se realicen las tres fases) para avanzar hacia ese escenario consensuado.





29 | VOTACIONES PONDERADAS

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Es una técnica útil para priorizar o tomar decisiones sobre varias propuestas de actuación que podamos estar barajando dentro del proceso, especialmente si la aplicamos de forma complementaria a otras como el **coherenciómetro** (ficha 06) y la **priorización de propuestas** (ficha 26).

La diferencia básica entre estas votaciones ponderadas y una votación convencional es el hecho de que no se trata de elegir directamente o puntuar (del 1 al 5, por ejemplo) cada propuesta de las existentes, sino de distribuir una determinada cantidad de puntos de que dispondrá cada participante entre las distintas opciones que se pretenden priorizar. Esta distribución se realizará a partir de una reflexión que habremos propiciado con alguna otra herramienta como las apuntadas.

La lógica que subyace a este tipo de votaciones es la siguiente: ya que no es posible abordar todas las propuestas, dado que los recursos disponibles son limitados, ¿cómo distribuiría esos recursos (mis x puntos) entre las opciones que se presentan? En definitiva, es una técnica pensada para cualquier situación en que exista la necesidad de votar entre diferentes opciones no excluyentes entre sí.

La aplicación de la técnica es sencilla. Se distribuyen entre los participantes un número x de puntos (fichas, semillas, adhesivos,...) que deberá distribuir entre las diferentes propuestas. A modo de ejemplo, si queremos seleccionar 2 propuestas de un total de 5, podrían distribuirse 5 puntos a cada persona, advirtiéndole que pueden otorgarse un máximo de 3 puntos a cada propuesta.

Si tenemos propuestas elaboradas desde diferentes grupos de trabajo o colectivos, se puede solicitar que no se voten las propuestas propias, con el fin de evitar que cada cual se vote a sí mismo. Una vez efectuada la votación o asignación de puntos, se hace un recuento de los puntos acumulados por cada propuesta y se elabora el listado de propuestas priorizadas.

También podemos utilizar esta herramienta cuando queremos que un amplio número de gente elija entre diferentes opciones propuestas, es decir, cuando queremos trasladar la votación a más personas que las que forman parte del grupo: el conjunto de la población del barrio o del municipio, un colectivo dado, etc. En estos casos, es muy importante que cuando se invite a la gente a votar, se les aporte toda la información disponible sobre cada una de las propuestas, así como sus potenciales perjuicios o beneficios, según se hayan debatido en el grupo.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

- ▶ Es una técnica útil para tomar decisiones colectivas cuando hay en juego diferentes opciones y se debe elegir más de una.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

- ▶ En principio solo necesitaríamos una pizarra o papel continuo y unas pegatinas para anotar nuestros puntos o bien rotuladores apropiados para apuntar las votaciones de cada persona o entidad.
- ▶ Esta técnica puede aplicarse también con otro tipo de recursos (semillas, por ejemplo). En este caso, pondremos sobre la mesa o el suelo un cartel que indique claramente cada una de las propuestas y las personas participantes deberán distribuir sus semillas entre las diferentes opciones.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEVARNOS?

- ▶ Es una técnica que puede desarrollarse muy rápidamente, si ya se ha debatido suficientemente sobre las ventajas e inconvenientes de las diferentes opciones. Dependiendo del número de personas que tengan que votar, se puede realizar la votación en 15-20 minutos, un tiempo que será más prolongado si la votación está abierta a un gran número de personas.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

- ▶ Esta herramienta puede resultar muy útil para decidir sobre varias alternativas o propuestas, una vez que ya hayan sido debatidas suficientemente. En términos generales, es preferible intentar llegar a consensos sobre las mejores opciones -y de ahí la importancia de la deliberación-, pero en algunas ocasiones puede hacerse necesario votar entre distintas opciones, eso sí, precedida esta votación de la necesaria reflexión
- ▶ Es importante evitar el efecto contagio en las votaciones, para lo cual pediremos a las personas del grupo que decidan y apunten de antemano el sentido de su votación y no lo modifiquen de acuerdo a lo que hayan votado sus compañeros/as.
- ▶ Existen diversas variaciones posibles a esta técnica, que podremos aplicar según los casos. Una alternativa sería dividir los puntos asignados a cada persona en pegatinas de diferentes colores: verdes para las propuestas preferidas, rojas para las que claramente se rechazan, por ejemplo. En este caso se deberá valorar en el recuento si alguna propuesta genera mucho rechazo por parte de un sector de las personas participantes.
- ▶ Hay que tener especial cuidado si los resultados que arroja la técnica no son claros y rotundos. Si se producen empates o valoraciones semejantes para las diferentes propuestas, será un claro indicador de que la decisión requiere mayor deliberación antes de proceder a cerrarla. En estas circunstancias puede ser interesante, tras la necesaria deliberación, realizar una segunda ronda de votaciones entre las propuestas más votadas en la primera.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. LA TÉCNICA HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Existen diferencias claras entre los resultados obtenidos por unas opciones y otras, existiendo un grado de satisfacción elevado en el grupo acerca de la decisión final adoptada.
- ▶ Al finalizar, preguntamos al grupo si la técnica utilizada les ha parecido adecuada para los fines perseguidos y hay acuerdo en que sí lo ha sido.





30 | OBSERVATORIO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

RECOGER
INFORMACIÓN

DIAGNOSTICAR

PROPONER

DELIBERAR

DECIDIR

PLANIFICAR

EVALUAR

¿EN QUÉ CONSISTE?

Reservamos esta última ficha para una cuestión algo singular, que no se corresponde exactamente con una técnica más como las que hemos venido describiendo aquí, sino más bien con un elemento clave o instrumento que nos permita extender la participación más allá de la fase de diseño, una vez finalizada ésta, hasta la fase de ejecución del plan, programa o proyecto –lo que denominamos fase 5 en el capítulo 4 de este documento–.

La propuesta que realizamos aquí está centrada en la constitución de un protocolo, procedimiento, grupo de trabajo y/o conjunto de mecanismos útiles para permitir que la participación sea una herramienta tenida en cuenta en la fase de ejecución participada del proyecto.

La idea básica sería la siguiente: dentro del proceso de participación se dedica, al menos, una sesión de trabajo a diseñar cómo va a hacerse la evaluación y seguimiento del plan, programa o proyecto una vez éste esté ejecutándose. Ello implica pensar y dar respuesta a las siguientes cuestiones clave:

- ▶ ¿Qué tipo de mecanismo se va a articular para hacer posible dicha evaluación? ¿Un consejo o grupo de trabajo? ¿Formal o informal? ¿Promovido y gestionado desde la entidad promotora o desde las propias personas y entidades participantes?
- ▶ ¿Qué personas o entidades van a formar parte de dicho proceso de evaluación y seguimiento? ¿Cómo se van a relacionar entre ellas? ¿Cómo van a informar al resto de personas que han participado en el proceso y/o al conjunto de la sociedad? ¿Van a realizar informes de evaluación periódicos? ¿Se harán convocatorias más amplias, de carácter periódico, para poder trasladar el seguimiento a más personas?
- ▶ ¿Con qué frecuencia se van a reunir? ¿Cómo van a recabar la información necesaria para poder realizar el seguimiento? ¿Se la va a facilitar la entidad promotora del plan? ¿La van a conseguir por otras vías? ¿Van a solicitar información a otras personas expertas?
- ▶ ¿Sobre quién va a recaer la responsabilidad de las convocatorias y las actas de las sesiones, así como su difusión? ¿Sobre la entidad promotora? ¿Sobre alguna de las entidades o personas participantes? ¿Va a ser rotatoria?
- ▶ ¿Cómo va a poder decidir ese grupo –con cierta objetividad e imparcialidad– si el Plan está avanzando adecuadamente o no? ¿Se va a trabajar con indicadores de evaluación y fuentes de verificación? ¿Están ya definidos o es el primer trabajo que hay que hacer?

Una vez hayamos definido las respuestas a estas cuestiones se articularán de forma organizada en un apartado que se incorporará al documento del plan, programa o proyecto y, por tanto, formará parte de las tareas a realizar en el marco de dicho plan. Podemos denominarlo observatorio, como hemos hecho en esta ficha, o de la forma que se considere más oportuna o encaje mejor con las decisiones adoptadas.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

El realizar un seguimiento y evaluación participada durante la ejecución del plan, programa o proyecto es un criterio de calidad indispensable que debemos procurar incorporar al proceso en todos los casos. La

única cuestión sería, por tanto, adaptar la dimensión y procedimientos previstos para dicho seguimiento de forma idónea a la naturaleza del plan que estemos participando y articular los mecanismos que hagan posible su puesta en marcha en la fase de ejecución.

Es una responsabilidad que debe asumir la entidad promotora pero de la que también deben corresponsabilizarse las entidades y personas que han formado parte del proceso de participación durante la fase de diseño o planificación.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

Habría que distinguir aquí dos momentos:

- ▶ aquel en el que diseñamos cómo va a ser la evaluación y seguimiento del plan, que sólo requiere debatir sobre las preguntas que hemos planteado y alcanzar ciertos acuerdos sobre ellas.
- ▶ la ejecución de estos procedimientos durante la fase de ejecución del plan, programa o proyecto, que requerirá dedicar los recursos y el tiempo necesario para las reuniones que se hayan prefijado y para elaborar los correspondientes informes de evaluación.

¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE LLEARNOS?

Dependiendo de la complejidad y envergadura del plan, programa o proyecto sobre el que estemos trabajando, será necesario más o menos tiempo para diseñar su evaluación y seguimiento durante la fase de ejecución. En principio, una sesión de trabajo de 2 horas de duración será un tiempo suficiente para debatir y acordar los principales elementos que van a configurar el seguimiento.

Por otro lado, el seguimiento y evaluación del plan debe extenderse durante toda su ejecución, hasta culminar con un informe final de evaluación que deberá redactarse al final de la ejecución y deberá incluir, en su caso, recomendaciones para futuros planes que den continuidad a éste.

ALGUNAS CUESTIONES A TENER EN CUENTA (VENTAJAS, INCONVENIENTES, POSIBLES IDEAS O ALTERNATIVAS PARA SU PUESTA EN MARCHA, CUIDADOS QUE HAY QUE TENER,...)

El diseño de la evaluación y seguimiento del plan (programa o proyecto) para la fase de ejecución debe tener en cuenta a las entidades y personas que han tenido un papel más activo y relevante durante el proceso de participación, procurando que mantengan un rol importante también en la siguiente fase. Así, por ejemplo, si hemos trabajado con un grupo motor, es posible que la mejor opción sea que dicho grupo motor se responsabilice también –con este u otro nombre- del seguimiento y evaluación. Y si ha funcionado un plenario más numeroso, podremos convocarle también en algún momento (como mínimo al final) de la fase de ejecución.

De igual forma, deberemos enviar los informes de evaluación que se vayan generando sobre la ejecución a todas las personas que han contribuido activamente al proceso de participación, con el objeto de que estén puntualmente informadas de cómo está yendo aquello en lo que tomaron parte.

Puede ser importante, según los casos, contrastar la información que nos aporte la entidad promotora con otra que podamos solicitar a terceras entidades o personas, con el objeto de poder realizar el seguimiento sobre un conjunto de datos y visiones más completo.

Es esencial que el trabajo de seguimiento y evaluación no sólo se ciña a evaluar con rigor de lo que está ocurriendo respecto a lo planificado, sino que incluya recomendaciones de mejora o modificación de acciones, sugerencias de intervención, propuestas para mejorar la ejecución, etc. Hay que tener en cuenta, siempre, cierto grado de flexibilidad en la ejecución de un plan, programa o proyecto, porque la realidad y los contextos van cambiando, y puede descubrirse que determinadas propuestas que parecían muy interesantes en el momento del diseño, ya no son tan pertinentes llegado el momento de su ejecución. Este argumento hay que manejarlo con cierto rigor y no debe servir de excusa para no realizar determinadas acciones que sí es necesario llevar a cabo.

SUGERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN. EL PROCESO HABRÁ FUNCIONADO BIEN SI...

- ▶ Nos ayuda eficazmente a integrar la participación como metodología de trabajo también para la evaluación y seguimiento durante la fase de ejecución de los planes, programas y proyectos.
- ▶ Si nos permite reforzar y extender procedimientos que contribuyen a la mejora de la ejecución de planes, dotándolos de mecanismos de evaluación continua que los enriquecen y los hacen más flexibles y adaptados a la realidad cambiante.
- ▶ Si permite fortalecer la cultura de la participación tanto en la administración como en la sociedad en su conjunto y potenciar la corresponsabilidad.





4 | HERRAMIENTAS DE PARTICIPACIÓN DIGITAL

La participación ciudadana que realmente genera resultados positivos es aquella que se cocina a fuego lento, que cuenta con el compromiso y la implicación de los actores que asisten a las sesiones de trabajo. Como bien es sabido, los resultados rápidos y fáciles no existen en participación y, por ello, es importante que se vaya estableciendo una relación de confianza a largo plazo entre la ciudadanía y la administración. Esta conexión se consigue básicamente a través de los procesos presenciales, pero existen herramientas digitales que nos pueden ayudar en algunos aspectos. A continuación, expondremos algunas de ellas.

Es necesario partir de la base de que todo el mundo que querría participar no dispone de las condiciones para hacerlo. Cuando se diseña un proceso participativo se establecen una serie de talleres en horario y lugares concretos tratando de llegar a la mayor cantidad de personas posibles, pero nunca se podrá llegar a todas las personas interesadas. Razones vinculadas a los horarios (trabajo, conciliación familiar, etc.) y al desplazamiento (distancias excesivas, inexistencia de transporte público, etc.) suelen ser las más habituales para la falta de asistencia, pero también se puede dar el caso de personas que no se sientan capaces de hablar en público y sumergirse en un debate en el que consideran (erróneamente porque todas las opiniones son válidas, se expresen como se expresen) que no se van a encontrar al nivel adecuado.

Para estos casos, la participación electrónica puede ser una gran aliada. Quizá para algunas personas sea más fácil opinar sobre el planeamiento urbanístico a las diez de la noche cuando la casa está tranquila, que en una sesión de trabajo a una hora de desplazamiento. Se asume en estos casos que el nivel de debate no va a ser el mismo, pero quizá pueda ser un punto de arranque para un diagnóstico o se puedan completar y validar unas propuestas puntuales.

Además, las herramientas digitales (plataformas web, aplicaciones, etc.) pueden resultar de gran ayuda para promover la participación ciudadana más allá de los procesos deliberativos o para fomentar iniciativas de participación promovidas desde las organizaciones sociales y la ciudadanía para influir en las decisiones públicas (por ejemplo, las Iniciativas legislativas Populares y otras). Las labores pueden ser muy amplias, desde el aporte de información que favorece el espíritu crítico en democracia o la movilización de personas para solicitar una actuación concretas, hasta el desarrollo de encuestas o consultas ciudadanas puntuales.

El informe 'eGobernanza, participación ciudadana e innovación' de EUDEL (Asociación de Municipios Vascos)¹³ señala las siguientes ventajas del uso de las tecnologías de información y comunicación:

- ▶ Fomento de la Transparencia, habilitando canales que posibilitan el acceso a la información.
- ▶ Fomento de la interacción y participación, para compartir y generar conocimiento.
- ▶ Apoyo a los procesos de decisión participativos.
- ▶ Construcción de comunidades o identificación y adhesión a ellas.
- ▶ Creación de observatorios.
- ▶ Mejora de la gestión interna en las instituciones.

En la selección que se presenta se ha tratado de buscar ejemplos de las principales funciones de estas herramientas, pero hay que tener en cuenta que, para cada una de las acciones, se pueden encontrar otras opciones igualmente válidas. También pueden adaptarse con éxito algunas aplicaciones diseñadas para otros fines pero que se pueden adaptar a los entornos colaborativos. Valga el ejemplo de la

¹³ http://www.eudel.eus/es/publicaciones/libros/egobernanza_participacion_ciudadana_e_innovacion

aplicación Trello que se expone a continuación. Inicialmente diseñada para la organización de proyectos, ha sido empleada en diversos entes locales navarros para apoyar la participación.

Como simple referencia, se indica el carácter gratuito, o no, de las herramientas planteadas. En la mayoría de los casos, se tratará de módulos diseñados en código libre (y gratuito, por tanto) pero que precisan la implicación de un equipo profesional de programación para su puesta en marcha.

		Informativa	Debate	Votación	Herramienta de apoyo	Calidad democrática	Gratuita
01	DemocracyOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
02	Adhocracy	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
03	Consul		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
04	Decidim	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
05	Consensus	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
06	Assembl	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
07	Loomio		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
08	Appgree		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
09	Consider.it			<input checked="" type="checkbox"/>			parcialmente
10	Argüman				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
11	Nova-Ideo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
12	LiquidFeedback		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
13	Reddit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
14	nVotes			<input checked="" type="checkbox"/>			
15	Agreedo				<input checked="" type="checkbox"/>		
16	Trello		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
17	Sli.do				<input checked="" type="checkbox"/>		parcialmente
18	Poli.is				<input checked="" type="checkbox"/>		
19	Change.org					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20	Osoigo					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21	Represent Boundaries					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22	Pombola					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

01 | DEMOCRACYOS

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE APOYO

CALIDAD DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<http://democracyos.org/>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Plataforma diseñada para facilitar el acceso a la información, el debate y las votaciones on line.

A través de la plataforma se puede crear un nuevo tema de debate (un DemocracyOS) sobre el que se proporciona información útil para el debate posterior. Pasado un tiempo, es posible abrir una votación que permita llegar a una conclusión final.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Los debates abiertos pueden finalizar con una votación, por lo que la plataforma constituye una herramienta global que trabaja en:

- ▶ Información
- ▶ Debate
- ▶ Votación

La plataforma ha sido empleada, tanto por entidades sociales y colectivos ciudadanos, como por organismos oficiales (Gobierno de Argentina, Ayuntamiento de París, etc.).

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

Completa información sobre cómo instalar la aplicación y comenzar un debate en

<http://docs.democracyos.org/install.html>

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

- ▶ DemocracyOs Francia. Debate sobre la reforma escolar en Francia_ <http://college.democracyos.eu/>
- ▶ Gobierno de Argentina. Consulta Pública de las metas que formarán parte del Tercer Plan de Acción de Gobierno Abierto_ <https://consultapublica.argentina.gob.ar/>
- ▶ Open Knowledge Foundation Brasil. Debate sobre proyectos de ley en trámite de la Cámara Municipal de Sao Paulo_ <https://br.okfn.org/euvoto/>
- ▶ Ayuntamiento de París_ <https://crm.paris.fr/2016/> (cerrado el debate)

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

La plataforma está diseñada en código libre GPLv3 y su instalación es gratuita

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Información sobre cómo instalar la aplicación y comenzar un debate en

<http://docs.democracyos.org/install.html>

02 | ADHOCRACY

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Aplicación web desarrollada por Liquid Democracy en Berlín.

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://liqd.net/en/software/>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Herramienta que aborda el desarrollo completo de un proceso participativo.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Al tener un diseño propio para cada proceso, pueden aplicarse diferentes módulos en función de las necesidades reales.

Entre las funciones principales, destacan la generación de lluvia de ideas, desarrollo de encuestas, debates geolocalizados, revisión de textos e incluso establecimiento de una agenda común.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Mein Berlin. Ayuntamiento de Berlín

<https://mein.berlin.de/>

Advocate Europe

<https://advocate-europe.eu/>

Opin. Platform for youth eParticipation

<https://opin.me/>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La herramienta se genera en una web independiente, por lo que simplemente es necesario disponer de un dominio y un servidor disponible.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Se trata de un software de pago desarrollado en código libre. La herramienta es diferente para cada proceso, por lo que el precio puede variar.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

El término adhocracia hace referencia a la ausencia de jerarquía, por lo que todos los miembros de un grupo tienen autoridad para tomar decisiones y desarrollar acciones.

03 | CONSUL

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE APOYO

CALIDAD DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Aplicación web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<http://www.decide.es>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Herramienta web empleada para generar debate entre la ciudadanía, recibir propuestas e, incluso, votarlas. Por ejemplo, puede ser muy útil para trabajar los presupuestos participativos.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Las personas usuarias pueden generar debates a través de hilos de discusión. Los debates son valorados por todos para destacar los temas más importantes.

También se pueden generar propuestas y recabar apoyos. Las propuestas que alcanzan los suficientes apoyos pasan a votación.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Ayuntamiento de Madrid. Decide Madrid

<https://decide.madrid.es/>

Ayuntamiento de Buenos Aires

<http://bapc.buenosaires.gob.ar/>

Ayuntamiento de Jalisco. Participa Jalisco

<https://participa.jalisco.mx/>

Podemos. Plaza Podemos

<https://plaza.podemos.info/>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La herramienta se genera en una web independiente, por lo que simplemente es necesario disponer de un dominio y un servidor disponible.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Puede instalarse de forma libre o recurrir a los diseñadores para su implementación. La herramienta es diferente para cada proceso, por lo que el precio puede variar.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Se trata de un software desarrollado en código libre (AGPLv3).

04 | DECIDIM

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Aplicación web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://decidim.org/>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Herramienta web diseñada para el Ayuntamiento de Barcelona pero que se puede emplear de forma libre. En su contenido se pueden incluir pestañas específicas para aportar información inicial del proceso, reflejar el grado de ejecución de proyectos o recoger propuestas que pueden ser comentadas y votadas.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

La web puede ser empleada para generar debate virtual o como apoyo a la participación presencial. Permite generar un entorno virtual completo para cada proceso participativo (desde la fase de información y debate, hasta la de retorno).

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Ayuntamiento de Barcelona. Decidim Barcelona

<https://decidim.barcelona/>

Ayuntamiento de Pamplona. Erabaki

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

Ayuntamiento de Hospitalet de Llobregat. l'h-on participa

<https://www.lhon-participa.cat/>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La herramienta se genera en una web independiente, por lo que simplemente es necesario disponer de un dominio y un servidor disponible.

Manuales y documentación en <https://decidim.org/docs/>

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Se trata de un software desarrollado en código libre (AGPLv3), pero precisa contar con un desarrollo web profesional.

05 | CONSENSUS

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE APOYO

CALIDAD DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Aplicación web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

La aplicación fue desarrollada en 2002 de forma conjunta por el Centro de Estudios de Información Ambiental (CEIA), el Instituto Catalán de Tecnología (ICT), Localret y la Fundación Jaume Bofill. Actualmente, Clarcat (www.clarcat.com) es la empresa que desarrolla las webs y mantiene el servicio.

¿EN QUÉ CONSISTE?

Se trata de una herramienta interactiva en internet para la información, consulta y participación ciudadana en el ámbito local. De esta forma, consigue complementar procesos presenciales de participación facilitando la información y la comunicación permanentes, agilizando la organización y permitiendo la participación de los ciudadanos a título individual o colectivo poco atraídos por la participación presencial.

Inicialmente participaron 11 ayuntamientos (Badalona, Barberà del Vallès, Cardedeu, Granollers, Mataró, Rubí, Sabadell, Sant Cugat del Vallès, Sant Feliu de Llobregat, Terrassa y Vic). Actualmente el proyecto Consensus cuenta con más de 100 gobiernos locales adheridos en Cataluña.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

La herramienta parte de una base común, pero se personaliza para cada ente local. De esta forma, cada ayuntamiento puede escoger qué opciones y funcionalidades activa o propone a sus ciudadanos:

- ▶ Noticias. Agenda de Acontecimientos. Agenda de Plenos. Boletín informativo. Espacios de Participación Ciudadana. Carta a los alcaldes y concejales. Recogida de Firmas. Foros. Cuestionarios. Estadísticas.

El espacio de participación ciudadana permite crear y gestionar procesos participativos. Cada proceso participativo puede tener sub-espacios que se denominan grupos de trabajo. Cada espacio de participación puede tener asociados documentos, enlaces, foros, cuestionarios. Las personas usuarias se pueden inscribir en el espacio de participación desde su perfil.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

El ente local precisa disponer de una página web que sirva de matriz para el espacio de participación.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Se trata de un servicio de pago.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

La herramienta web precisa un tiempo de diseño y desarrollo. Generalmente estas webs necesitan reuniones previas de carácter interno para definir las funcionalidades, por lo que se podría hablar de varios meses.

La herramienta está programada en Joomla!. Se trata de un lenguaje de código abierto y colaborativo por lo que se contribuye al desarrollo de nuevas experiencias en todo el mundo.

06 | ASSEMBL

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<http://assembl.blunove.com/>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Plataforma web que aborda de forma completa la puesta en común de principios iniciales, la recepción de ideas y propuestas, el debate y la priorización final.

Va más allá de una simple página web y establece diferentes roles para las personas implicadas en el proyecto. De esta forma, existen facilitadores de sesiones presenciales y personas que estructuran y organizan las opiniones (presenciales y online) para que no se pierda ninguna idea. La organización de mensajes continua elimina el ruido y enfoca la atención de los participantes.

Los procesos planteados tienen una duración aproximada de 2 a 4 meses.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

La metodología permite diseñar un proceso participativo completo que integra las sesiones presenciales con la participación electrónica.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

La Tribune. Cities for life

<https://assembl-civic.blunove.com/debate/citiesforlife>

Consulta "Aprendizaje del mañana" sobre I + D en educación

<https://assembl-civic.blunove.com/debate/apprendredemain>

Debate sobre el futuro de París (horizonte 2020)

<https://atelier.bnpparibas/smart-city/article/parisiens-contribution-penser-ville>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La empresa se encarga de desarrollar un proceso de forma completa, por lo que se debe de contactar directamente para conocer los requisitos.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Forma parte de la oferta comercial de una empresa, por lo que se trata de un servicio de pago.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Diseñada empleando software de código abierto desarrollado bajo AGPL.

07 | LOOMIO

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE APOYO

CALIDAD DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://www.loomio.org/>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Loomio es una plataforma comercial destinada a crear grupos de debate.

Las personas usuarias pueden iniciar discusiones y realizar propuestas para el debate que valoraran el resto de integrantes del grupo. Los participantes pueden estar de acuerdo, en desacuerdo, abstenerse o bloquear (considerado como un desacuerdo extremo).

Conforme avanza la discusión, se van recibiendo resúmenes automáticos en forma de gráfica.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Es una herramienta útil para generar debate, pero, sobre todo, para llegar a conclusiones y tomar decisiones tras las votaciones.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Débatte, organiser et prendre des décisions sur les grandes lignes de #MaVoix

<https://www.loomio.org/g/ufSdRiw6/-mavoix>

Foro de debate sobre participación de Podemos

<https://www.loomio.org/g/5AksWhmp/podemos-grupo-de-trabajo-sobre-participaci-n>

Foro interno del Partido Pirata de Francia

<https://www.loomio.org/g/gH87bTVn/parti-pirate-france>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La herramienta es sencilla. Una vez que se ha dado de alta la cuenta sólo es necesario abrir un grupo e invitar a los participantes (que también se tendrán que registrar). Si se considera adecuado, el grupo puede ser público para abrir la discusión.

No precisa la instalación de ningún programa

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Forma parte de la oferta comercial de una empresa, por lo que se trata de un servicio de pago.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Diseñada empleando software de código libre.

08 | APPGREE

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Aplicación móvil y plataforma móvil

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<http://www.appgree.com>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mooncasttv.app.appgree&hl=es>

<https://itunes.apple.com/es/app/appgree/id606270279?mt=8>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Plataforma web y móvil que permite canalizar debates y propuestas de un número elevado de personas.

Cada usuario puede opinar sobre las preguntas que recibe en base a un algoritmo estadístico (Demo-Rank) que se basa en la representatividad de un grupo de personas escogidas al azar. Los participantes son divididos aleatoriamente en grupos que valoran una serie de propuestas y se asume que ese grupo representa el parecer de todo el conjunto de personas usuarias. Dicho de otra forma, los participantes no tienen acceso a todas las propuestas, sino que solamente acceden a un subconjunto de las mismas.

Para terminar, las propuestas más valoradas se someten a nuevas rondas de votaciones (cada vez con más personas por grupo) y, finalmente, la opción más votada es sometida a la opinión del colectivo completo.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

No se trata de una herramienta de deliberación, por lo que su principal aplicación es la toma de decisiones mediante la votación de gran número de propuestas.

La ventaja del sistema es la agilidad de las votaciones y la gran cantidad de propuestas que se pueden abordar exigiendo un esfuerzo mínimo a los participantes.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Podemos _ <https://app.appgree.com/app/talk/856447843055968257.html>

Equo y Guanyem Barcelona (solo disponibles desde la app)

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La aplicación precisa un desarrollo y mantenimiento específico, por lo que es necesario contactar con la empresa que gestiona la plataforma.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Servicio de pago.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Esta aplicación dispone de una versión para empresas (Appgree 4Biz) dedicada a sondear opiniones acerca de sus productos o servicios.

09 | CONSIDER.IT

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA
(parcialmente)

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://consider.it>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Considerer.it permite recoger la opinión en base a afirmaciones planteadas en un foro.

Tras la creación de un foro con diferentes afirmaciones o propuestas y la invitación a las personas o entidades consideradas de interés, cada participante puede mostrar su grado de acuerdo con las mismas. Además, puede razonar su posicionamiento mediante comentarios.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Aunque la página web de consider.it indica que se trata de una herramienta de deliberación, no es posible contestar o reforzar la opinión de otros participantes. Por lo tanto, se considera especialmente útil para recoger la opinión y ponderar el resultado en base a los votos.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

City of Seattle. Consulta sobre asequibilidad y habitabilidad de la vivienda

<https://hala.consider.it/?tab=Feedback%20on%20key%20principles>

NASA. Asteroid Initiative.

<https://ecastonline.consider.it/>

Washington Sustainable Food and Farming Network. Plan estratégico.

<https://wsffn.consider.it/>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La web se desarrolla de forma específica para cada caso, por lo que es preciso contactar con la empresa que realiza la gestión.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Dispone de una versión sencilla de carácter gratuito, pero en las versiones operativas se factura en base al número de opiniones recogidas.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Diseñada en código libre AGPL.

10 | ARGÜMAN

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<http://es.arguman.org/>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Argüman es una plataforma web enfocada al análisis de argumentos y el mapeo de opiniones y argumentos.

Las afirmaciones planteadas en la web pueden rebatirse o argumentarse en base a tres enfoques: “porque”, “pero” y “sin embargo”. De esta forma se generan unos árboles de razonamiento que resultan útiles y muy visuales para conocer la opinión de diferentes personas.

Además, cada argumento puede ser apoyado por el resto de participantes.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Se trata de una herramienta aplicable en la fase de posicionamiento y debate inicial por parte de los participantes. Aunque no genera discusiones ágiles, favorece la argumentación ordenada y su presentación de forma clara.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

<http://en.arguman.org/there-is-no-such-thing-as-global-warming>

<http://en.arguman.org/a-vegan-diet-is-the-most-ethically-viable>

<http://es.arguman.org/la-renta-basica-universal-incondicional-es-aplicable-en-espana>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La herramienta sólo se puede emplear desde la propia web, pero es posible añadir un enlace desde la página propia.

Para acceder al servicio, plantear premisas y opinar es necesario registrarse de forma sencilla en la web.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Gratuito.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Desarrollada en código abierto.

Es posible contribuir a su desarrollo visitando <https://github.com/arguman>

11 | NOVA-IDEO

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE APOYO

CALIDAD DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Herramienta web y aplicación web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://www.nova-ideo.com/>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ecreall.novaideo>

<https://itunes.apple.com/us/app/nova-ideo/id1284889284?mt=8>

¿EN QUÉ CONSISTE?

La herramienta permite recoger opiniones y propuestas de un colectivo a un planteamiento inicial y a las aportaciones de los otros miembros. Además, facilita la creación conjunta de documentos y su valoración posterior.

Las aportaciones permiten adjuntar documentos adicionales.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Se puede emplear, tanto en la fase de debate, como en la co-creación de contenidos.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

APFY. Ideas y propuestas para mejorar la organización de conferencias APFY (Association Francophone Python). Debate interno.

Beyondlab. Debate interno.

Grupo Engie (GDF-Suez). Buzón de sugerencias de carácter interno.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

Si se emplea la versión sencilla gratuita, simplemente es necesario registrar a cada uno de los participantes en la web y difundir el espacio de debate. Si se opta por la versión de pago, será necesario aportar un dominio en el alojar la web.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Aunque se trata de una herramienta de pago, existe una versión gratuita de carácter público que es totalmente funcional (para conseguir sesiones cerradas de debate, es necesario suscribir la versión básica). En la versión de pago, cada usuario debe hacer su propio ingreso.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Herramienta diseñada en software libre (AGPLv3+).

El código puede descargarse en <https://github.com/ecreall/nova-ideo/>

12 | LIQUIDFEEDBACK

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<http://liquidfeedback.org>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Plataforma de debate en la que no existe ninguna persona moderadora. Según la web, el sistema está diseñado de tal manera que las minorías ruidosas no dañarán a otras minorías en el proceso de discusión.

Las personas usuarias pueden enviar propuestas (iniciativas) clasificadas en áreas temáticas para que sean valoradas y votadas. También se pueden enviar propuestas alternativas a propuestas existentes.

Tras el debate, se organiza una votación con tiempos marcados para que todas las personas puedan tener acceso. No obstante, existe la posibilidad de delegar el voto en otra persona de confianza.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Desarrollo de propuestas y toma de decisiones.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Empleado por el Partido Pirata Alemán en sus debates internos.

<https://www.piratenpad.de/>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La instalación del software precisa la implicación de un profesional.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Plataforma gratuita desarrollada en código abierto.

Se puede acceder a través de <http://www.public-software-group.org/mercurial>

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Los desarrolladores de la web ofrecen servicios adicionales de formación, consultoría y alojamiento web en <http://www.liquidfeedback.com/>

▼ 13 | REDDIT

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE APOYO

CALIDAD DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web y aplicación móvil

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://www.reddit.com/>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.reddit.frontpage&hl=es>

<https://itunes.apple.com/us/app/reddit-official-trending-news/id1064216828?mt=8>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Espacio de debate en formato tradicional de foro web que permite acceder a gran cantidad de personas.

Cualquier usuario puede iniciar un hilo con una aportación (texto, vídeo, imagen, etc.) y el resto de personas pueden votar si les parece interesante. Cuando un envío tiene suficientes votos negativos en su contra, el enlace no aparece en la página principal, aunque los lectores podrán acceder a él a través de un enlace o ajustando sus preferencias.

Además, es posible hacer comentarios a la aportación inicial. Las aportaciones de cada usuario también se pueden votar para manifestar el acuerdo o desacuerdo.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Es una herramienta útil para generar debate y recoger diferentes opiniones bien argumentadas. Aunque su diseño original es práctico, resulta poco atractivo a las personas poco familiarizadas con los foros.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Podemos

<https://www.reddit.com/r/podemos/>

Aportaciones a una noticia del Washington Post

https://www.reddit.com/r/worldnews/comments/7prke8/trump_attacks_protections_for_immigrants_from/

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

Es posible participar directamente a través de la web principal, pero también se puede acceder al código libre y rehacer el foro en una dirección propia.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Gratuito

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

El foro está desarrollado en código libre y puede descargarse en <https://github.com/reddit/reddit/wiki> para su inserción en webs.

14 INVOTES

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://nvotes.com>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Plataforma que permite la creación de espacios de votación electrónica. Es posible escoger entre diferentes métodos de autenticación, sistemas de votación y diseños de la papeleta electrónica. También se puede gestionar el censo y enviar invitaciones personales con un código específico.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Votación electrónica

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Al tratarse de votaciones cerradas no es posible mostrar ningún ejemplo. Como referencia, se puede indicar que ha sido empleado por entidades como Diputación de Barcelona, ayuntamientos de Lugo y Madrid o Som Energía.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La empresa diseñadora gestiona el proceso de forma íntegra.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Se trata de una herramienta de pago variable en función del número de votantes previsto.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

La aplicación se denominaba anteriormente Agora Voting.

15 | AGREEDO

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Herramienta web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://www.agreedo.com/es/index.html>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Herramienta dedicada a organizar, realizar y seguir reuniones de forma efectiva.

La aplicación tiene diferentes funciones que parten desde la creación y envío del orden del día (integrándolo en la agenda digital) hasta la generación de actas sencillas de forma automática. Tras la reunión es posible seguir las tareas asignadas y revisar las acciones.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Organización y seguimiento de reuniones

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Se trata de aplicaciones privadas y no es posible mostrar ejemplos.

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

Trabaja en base a navegadores webs, por lo que solamente es necesario realizar un registro.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Se trata de una herramienta de pago, aunque dispone de una opción básica útil para hacer pruebas iniciales.

16 | TRELLO

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Herramienta web y aplicación móvil

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://trello.com/>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.trello&hl=es>

<https://itunes.apple.com/es/app/trello/id461504587?mt=8>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Definida inicialmente como un gestor de proyectos compartidos, dispone de características que le permiten gestionar la recogida de aportaciones (tarjetas) en base a diferentes temas (listas).

Cada una de las tarjetas puede incorporar archivos adjuntos o etiquetas.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Puede emplearse para el debate, pero principalmente es útil para la generación de ideas y propuestas sencillas.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Al tratarse de sesiones privadas, no es posible mostrar ejemplos concretos, pero en el ejemplo se puede comprobar su funcionamiento <https://trello.com/ejemplosdeboards>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La aplicación se puede emplear desde el navegador web o desde los dispositivos móviles descargando la aplicación. Solamente es necesario registrarse.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Gratuito

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Herramienta gratuita. Su manejo es sencillo, pero precisa que las personas participantes estén acostumbradas al manejo de estas aplicaciones.



INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE APOYO

CALIDAD DEMOCRÁTICA

GRATUITA (parcialmente)

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web y móvil

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://www.sli.do/>

https://play.google.com/store/apps/details?id=com.slido.app&hl=es_419

<https://itunes.apple.com/us/app/sli-do/id954596240?mt=8>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Plataforma web orientada a recoger la opinión de personas en tiempo real. Además, permite incluir encuestas para las personas participantes en un evento o referencias a etiquetas de twitter que se van generando. Los asistentes acceden a un enlace web del evento y pueden enviar preguntas en tiempo real, votar las preguntas hechas por otros asistentes o responder a las encuestas.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Dinamización de las preguntas realizadas en sesiones informativas de procesos participativos.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

<https://www.sli.do/use-cases>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

Las personas usuarias sólo precisan entrar en el espacio del evento a través de la web o de la aplicación móvil.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

La organización precisa darse de alta y seleccionar uno de los planes de precio disponibles. Aunque existe una versión gratuita, no es operativa al 100%.

18 | POLI.IS

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Módulo web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<http://timeline.knightlab.com/>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Módulo web dedicado a mostrar una línea de tiempo en la que se señalan los principales hitos de un proceso

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Permite aportar información adicional a los procesos participativos.

Además, existen módulos que facilitan generar opiniones sobre cada uno de los ítems. De esta forma, se convierte en una forma de recoger nuevas visiones o propuestas.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Mairie de Nanterre. Participez Nanterre

<http://participez.nanterre.fr/>

Time. Nelson Mandela

<http://world.time.com/2013/12/05/nelson-mandelas-extraordinary-life-an-interactive-timeline/>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

El módulo funciona en cualquier sitio web y se instala de forma sencilla mediante plantillas ubicadas en Google Drive. Lógicamente, hay que tener acceso al diseño de la web.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Gratuito

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

El módulo está programado en código libre (Mozilla Public License, MPL) y, por tanto, es gratuito.



INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE APOYO

CALIDAD DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

www.change.org

¿EN QUÉ CONSISTE?

Plataforma en la que cualquier usuario puede abrir una petición dirigida a una persona o entidad concreta a la que se podrán sumar otros participantes. Las personas a las que se dirige la petición pueden responder a los argumentos desde la propia plataforma.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Desarrollo de campañas, movilización de partidarios e influencia en las personas decisoras.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Autobuses accesibles en Madrid

<https://www.change.org/p/autobuses-accesibles-para-madrid-ya>

¡No me echen de España! Es urgente.

<https://www.change.org/p/no-me-echen-de-espa%C3%B1a-es-urgente-interiorgob-maec-gob-denme-mi-permiso-de-residencia-mousequeda>

Investigación contra el cáncer en la Universidad de Granada

<https://www.change.org/p/financiaci%C3%B3n-para-este-prometedor-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-contra-el-c%C3%A1ncer-ya>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

No es necesario realizar ningún tipo de instalación o acción compleja. Simplemente registrarse en la web.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

El uso de la plataforma es gratuito, pero admite socios para soportar su funcionamiento.

20 | OSOIGO

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Plataforma web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://www.osoigo.com/>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Osoigo es una plataforma web diseñada para crear puentes entre representantes políticos y ciudadanía. Las personas usuarias se pueden dirigir a los políticos y políticas que participan en el proyecto o pueden generar preguntas para abrir un debate abierto.

Las respuestas de los políticos y las políticas pueden ser valoradas por los más de 15.000 usuarios registrados. En la actualidad, están registrados 680 representantes de partidos.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Generar conocimiento y escuchar las diferentes voces de partidos políticos diversos. A la hora de desarrollar un proceso participativo, puede ser útil para propiciar un posicionamiento de los partidos.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Preguntas dirigidas a políticos.

<https://www.osoigo.com/es/listado-politicos/navarra.html>

Debates políticos. Debate con los candidatos a la presidencia de Navarra.

<https://agora.osoigo.com/es/debate-con-los-candidatos-a-la-presidencia-de-navarra.html>

Iniciativas ciudadanas que para recabar apoyos. Iniciativa por el Tren-AHT EZ.

<https://www.osoigo.com/es/acciones/iniciativa-por-el-tren-aht-ez.html>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

No es necesario registrarse si sólo se quieren consultar las preguntas. Para participar como grupo político o asociación, es necesario darse de alta.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

Gratuito.

Está prevista la monetización del servicio a través de notificaciones para asociaciones y políticos.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Se trata de una iniciativa privada con origen en Euskadi que ya se ha comenzado a extender hacia Latinoamérica.

21 | REPRESENT BOUNDARIES

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE APOYO

CALIDAD DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Aplicación web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<http://represent.populus.org/>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Módulo web que se puede insertar en páginas propias para tratar de identificar las áreas de influencia de cada representante político. Permite organizar las bases de datos en términos geográficos.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

Como complemento en la fase de recogida de opiniones o propuestas. Facilita trasladar las aportaciones de la ciudadanía directamente a la persona política que tiene influencia real sobre cada ámbito geográfico.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Civic Impulse. GovTrack

<https://www.govtrack.us/>

Sunlight Foundation. Open States.

<https://openstates.org/>

Open North. Represent API.

<https://represent.opennorth.ca/>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

El módulo se inserta directamente en la web, por lo que simplemente es necesario disponer de una web activa y con todos los permisos necesarios para su modificación.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

El módulo está programado en código libre y es gratuito.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Debido a los diferentes sistemas de organización política, su aplicación se centra básicamente en Estados Unidos y Canadá, pero también es factible utilizarla en otros entornos.

22 | POMBOLA

INFORMATIVA

DEBATE

VOTACIÓN

HERRAMIENTA DE
APOYO

CALIDAD
DEMOCRÁTICA

GRATUITA

TIPO DE HERRAMIENTA / EXPERIENCIA

Aplicación web

DIRECCIÓN WEB DE REFERENCIA

<https://www.mysociety.org/democracy/pombola/>

¿EN QUÉ CONSISTE?

Software de monitorización parlamentaria desarrollado en el Reino Unido por UK Citizens Online Democracy (UKCOD). Permite conocer las posturas del debate parlamentario y cuál ha sido el resultado de la votación.

¿PARA QUÉ PUEDE SER NOS ÚTIL? ¿EN QUÉ SITUACIONES PODEMOS UTILIZARLA?

La aplicación permite conectar con sitios web que publican transcripciones parlamentarias, posee una base de datos de información sobre políticos y puede conectar a cada político con su lectorado (incluso ubicándolo en el mapa).

EJEMPLOS DE APLICACIÓN

Kenia - Mzalendo

<http://info.mzalendo.com/>

Nigeria - Shine Your Eye

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

Sudáfrica - Asamblea Popular

<http://www.pa.org.za/>

¿QUÉ NECESITAMOS TENER PREPARADO?

La herramienta se genera en una web independiente, por lo que simplemente es necesario disponer de un dominio y un servidor disponible.

COSTE DEL SERVICIO / APLICACIÓN

El módulo está programado en código libre y es gratuito, pero precisa de una instalación y desarrollo profesional.

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

El desarrollo de la aplicación se ha realizado en Kenia y se ha implementado principalmente en África subsahariana.



5 | RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE UN PROCESO DE PARTICIPACIÓN

DÓNDE SITUAMOS ESTAS RECOMENDACIONES

Lo que en este capítulo vamos a contar está ubicado en el marco de la participación institucional -en nuestro caso la participación promovida por el Gobierno de Navarra o las Entidades Locales para incorporar a la ciudadanía en las decisiones públicas-, donde distinguimos dos categorías diferenciadas: la de carácter orgánico y estable y la de carácter funcional y temporal. Dentro de la participación orgánica y estable nos encontramos con los denominados órganos colegiados, mientras que dentro de la participación funcional y temporal destacan los denominados procesos participativos.

En este caso nos vamos a centrar fundamentalmente en estos procesos de participación, en las iniciativas participativas temporales ligadas a la elaboración, desarrollo y evaluación de planes, programas o normativas. Aunque algunas de las recomendaciones y técnicas que se describen en este documento pueden ser muy útiles también para el trabajo en el marco de Órganos Colegiados, en los cuales -aunque hasta ahora no ha sido frecuente- pueden incorporarse también nuevas metodologías de trabajo, más creativas y abiertas a la deliberación.

Sin pretender recoger en estas páginas una guía para la planificación de este tipo de procesos -que no es el objeto de este material-, sí que queremos plantear unas pautas metodológicas que, al menos, nos pongan en situación cuando nos enfrentemos a la planificación de procesos, como paso previo a poner encima de la mesa el catálogo de técnicas para la dinamización de procesos participativos.

Y, para ello, nos apoyamos en la secuencia de fases en las que se estructura un proceso de este tipo, tal y como se recoge en la 'Guía para la planificación y ejecución de procesos de participación vinculados a planes, programas y/o normativas del Gobierno de Navarra', a partir de las cuales se elaboran estas recomendaciones:

- ▶ **Fase 1:** Decisiones previas al diseño del proceso participativo propiamente dicho
- ▶ **Fase 2:** Diseño del proceso participativo
- ▶ **Fase 3:** Desarrollo del proceso
- ▶ **Fase 4:** Análisis de propuestas recibidas y retorno de decisiones adoptadas por la entidad promotora. Aprobación y difusión del plan, programa o normativa.
- ▶ **Fase 5:** Ejecución y evaluación

FASE 1/ EL INICIO: LAS DECISIONES PREVIAS

El primer paso es, obviamente, valorar nuestro caso concreto, las ventajas y oportunidades que puede suponer la participación y su idoneidad -así como los esfuerzos y recursos que ésta requiere-, y decidir cómo vamos a contemplarla en el proceso de aprobación del plan, programa o normativa. Decidir si el plan, programa, proyecto o normativa que vamos a elaborar limitará la participación al período de Exposición Pública que exige estrictamente la normativa o, por el contrario, va a incluir otras actividades/ acciones que garanticen una participación más profunda de las partes interesadas.

Aunque intentamos abogar porque la participación se incorpore con fuerza como estrategia de trabajo y toma de decisiones en la Administración, puede haber casos puntuales en que, por su naturaleza o el contexto de intervención, no sea necesario o pertinente abrir un proceso de participación intenso o prolongado.

ALGUNOS INTERROGANTES QUE NOS PUEDEN ORIENTAR

- ▶ 1. ¿En qué contexto se va a desarrollar el plan, programa o normativa? ¿Qué queremos conseguir con él?
- ▶ 2. ¿Qué nos gustaría provocar con un proceso participativo en ese contexto? ¿Deliberación para llegar a toma de decisiones consensuadas sobre el plan, programa o normativa? ¿Deliberación para recoger opiniones? ¿Hacer una consulta pública?
- ▶ 3. ¿Qué ventajas y oportunidades intuimos a las diferentes posibilidades en nuestro contexto?
- ▶ 4. ¿Sabemos que el desarrollo de un proceso de participación intenso requiere recursos y tiempo y podemos disponer de ellos?
- ▶ 5. ¿La participación contribuirá a elaborar un mejor plan, programa o normativa? ¿Qué dimensión encaja más con nuestro contexto?: ¿Participación en período de Exposición Pública? ¿O un proceso de participación con participación real y efectiva de las partes afectadas?

Responder a las cuestiones anteriores nos orienta en relación a qué camino tomar: Si lo que nos interesa es hacer simplemente una consulta pública, si no tenemos recursos ni tiempo para procesos más intensos, es que la participación se va a limitar al periodo de Exposición Pública. En ese caso, si formamos parte del Gobierno de Navarra, deberemos contactar con el Servicio de Gobierno Abierto para diseñar el procedimiento de exposición pública, sus características y acordar el contenido y diseño del espacio web del proceso de participación.

Si, en cambio, hemos respondido que nos interesa integrar la opinión, inquietudes y conocimientos de la sociedad, si lo que queremos provocar es favorecer procesos más profundos de deliberación y/o consulta, si nuestro plan y su puesta en marcha es susceptible de mejorar al incluir espacios reales y/o virtuales para el debate, estamos hablando de un proceso de participación institucional. En ese caso se lo comunicaremos al Servicio de Atención y Participación Ciudadana si formamos parte del Gobierno de Navarra o podremos pedirles ayuda si pertenecemos a una Entidad Local.

ALGUNOS MOTIVOS CLAVE PARA PENSAR QUE SÍ NOS INTERESA UN PROCESO PARTICIPATIVO EN PROFUNDIDAD...

- ▶ Hay insuficiente consenso sobre los temas que se van a abordar o éstos son susceptibles de generar un considerable debate social.
- ▶ El plan, programa o normativa puede requerir la integración de discursos y saberes que nos permitan tomar mejores decisiones.
- ▶ Es importante generar deliberación e inteligencia colectiva en torno a este tema.
- ▶ Los temas que van a estar sobre la mesa –y su posterior ejecución- requieren crear complicidades y la implicación de diferentes sectores y agentes sociales.
- ▶ Hay una necesidad especial de implicación ciudadana.
- ▶ Podemos disponer de recursos y tiempo.

FASE 2/ EL SEGUNDO PELDAÑO: DISEÑAR EL PROCESO PARTICIPATIVO

Aquí nos enfrentamos a otra decisión: ¿cómo se va a elaborar el primer borrador del plan, programa o normativa? Y se nos abren dos posibilidades:

- ▶ La entidad hace el borrador con su equipo técnico, o con la ayuda de una asistencia externa, pero sin contar con un proceso de participación o consulta previa.
- ▶ La entidad abre un proceso previo de participación para elaborar el borrador del plan, programa o normativa.

Si optamos por redactar un primer borrador de forma participada, debemos cuidar que no se anule o reduzca el proceso de participación abierto posterior. En este caso, sería necesario invitar a las entidades especialmente significativas -las más directamente implicadas en el tema-, haciéndoles saber que el proceso está destinado a aportar propuestas dirigidas al interés general, más allá de reivindicaciones y demandas particulares. Así, evitaremos convertir el borrador en el mero resultado de una negociación dirigida a recoger los intereses de las partes y que se pierda la visión global y de conjunto. Otro problema a valorar, al hacer dos rondas de participación, es la posible duplicación de debates y deliberaciones en los que se pueden ver implicadas las entidades y personas participantes, lo que puede generar un mayor cansancio participativo.

En cualquiera de los dos casos, deberemos tener en cuenta algunas recomendaciones básicas para el diseño del proceso, que sintetizamos a continuación:

- ▶ Lo primero será **identificar las entidades y personas** que vamos a invitar al proceso para hacer una buena convocatoria, en la que estén presentes las diferentes sensibilidades, discursos, saberes e intereses que pueden jugar un papel importante en el proceso.
- ▶ Hacer un **análisis previo del contexto social, económico, ambiental, cultural, etc.** en el que nos situamos -con mayor énfasis en uno u otro en función del ámbito de actuación de nuestra futura intervención-, facilita la labor. Este análisis nos permitirá ir definiendo a esos actores clave, aquellos que por su relevancia, representatividad o calado social, es necesario tener en cuenta para el desarrollo del proceso participativo. Podemos recurrir para hacer este diagnóstico previo a la revisión de fuentes documentales, a encuestas o a entrevistas en profundidad (una técnica de investigación social a través de una entrevista semi-estructurada que facilita y organiza la búsqueda de información) a personas que puedan ser actores clave en el proceso y que nos puedan facilitar información sobre otros sectores, agentes o entidades implicados en el tema.

- ▶ Con el resultado de ese estudio, podemos elaborar lo que se denomina '**mapa social**' (ver ficha 27), un instrumento básico de la investigación social, utilizado para reconocer los principales actores sociales implicados en el tema de investigación, que aporta información relativa a los potenciales conflictos o tipología de relaciones entre los actores. En definitiva, un instrumento que nos presenta una panorámica de lo que está pasando en el momento presente con respecto a un tema dado, que nos puede ser útil en diferentes momentos del proceso de participación.

Dependiendo del contexto en que nos movamos, el alcance de la intervención y los posibles conflictos sociales explícitos o latentes que conlleve, podremos realizar este mapa social de una forma más sencilla e informal o bien recurrir a ayuda externa. Ésta nos puede ayudar a conocer con mayor profundidad el terreno en el que nos vamos a mover: las diferentes posturas y discursos existentes, las relaciones entre agentes sociales, las variables políticas y económicas en juego, etc. Entendemos que podría ser necesaria, por ejemplo, en el caso de grandes proyectos o infraestructuras, especialmente en aquellos casos en que intuimos con anterioridad una posible oposición de partida a cualquier iniciativa.

- ▶ Deberemos **plantearnos algunas cuestiones** cuya respuesta debemos tener clara cuando se diseña cualquier proceso de participación:

- ¿Qué fases vamos a abordar en nuestro proceso de participación para la elaboración de un plan, programa o normativa? Normalmente, hay dos fases que podemos distinguir con nitidez: la elaboración de un diagnóstico sobre la situación de partida -que nos va a permitir conocer qué cosas están funcionando y cuáles no- y la elaboración de propuestas, que se sintetizan y recogen en un plan, proyecto, programa o normativa.
- ¿Qué tipo de sesiones de participación vamos a desarrollar en cada fase?: jornadas de presentación, mesas de debate sectoriales y/o intersectoriales, mesas temáticas, reuniones territoriales (por barrios, municipios, comarcas), foros informativos, jornadas de devolución,...
- ¿Cuántas reuniones de cada una de esas estructuras vamos a convocar en cada fase de nuestro proceso y en total?

- ☑ ¿Qué peso tendrá en nuestro proceso la participación virtual? ¿Crearemos algún soporte virtual para recibir aportaciones al proceso? ¿Qué tratamiento recibirán esas aportaciones?
- ☑ ¿Cómo vamos a llevar a cabo las convocatorias? ¿Van a ser convocatorias abiertas o cerradas a determinados agentes u organizaciones? ¿Cuáles serán abiertas y cuáles cerradas? ¿Manejamos tiempos suficientes para hacer las convocatorias? ¿Qué medios vamos a utilizar para convocar? ¿Realizaremos un recordatorio de última hora a través, por ejemplo, de WhatsApp?
- ☑ ¿Cómo vamos a comunicar e informar acerca del proceso? ¿Crearemos un espacio web donde recoger calendario, actas, información de apoyo, etc.? ¿Vamos a elaborar algún material informativo/divulgativo del proceso? Si disponemos ya de un primer borrador del plan, programa o normativa ¿vamos a hacer una versión divulgativa? Para las reuniones... ¿qué tipo de información y en qué formato vamos a proporcionar a los participantes?
- ☑ ¿Qué papel desempeñará la integración en nuestro proceso de participación? ¿Crearemos actividades específicas para determinados grupos de edad (niñ@s, jóvenes, mayores...)? ¿Contemplaremos de forma específica la perspectiva de género?
- ☑ A la vista de lo anterior, ¿cuánto tiempo se va a extender el proceso en total? ¿Un mes, dos meses, medio año, un año? Deberemos realizar un calendario aproximado de las diferentes fases y actividades previstas.
- ☑ ¿Qué tipo de espacios hemos seleccionado para acoger nuestras reuniones? ¿Son espacios acogedores y confortables con los medios necesarios? ¿Tienen alguna connotación o carga simbólica para las personas convocadas? En caso afirmativo ¿perjudica o beneficia esa carga al proceso?

Para ir dando respuestas a estos interrogantes lo más adecuado es hacerlo de forma globalizada, apoyándonos en el análisis previo realizado y en los objetivos concretos que nos planteemos conseguir con el proceso. Es importante no abrir espacios o actividades de participación antes de realizar esta planificación y diseño del proceso para tener claro a dónde queremos llegar y cómo vamos a hacerlo.

RECOMENDACIONES PARA LA CALIDAD DEL PROCESO

► **Sobre los objetivos de nuestro proceso:**

Los objetivos del proceso de participación deben ser claros y relevantes. Nuestro proceso debe estar abierto a la deliberación, a la realización de propuestas y a la evaluación de alternativas.

► **Sobre el respaldo a estos objetivos:**

El apoyo a estos objetivos por parte de los/las responsables políticos y técnicos del proceso, redundará en su calidad.

► **Sobre la inclusión de la dimensión social en estos inicios:**

Es importante tener en cuenta, en la definición de los objetivos, las inquietudes sociales de partida respecto al plan, programa o normativa que se va a poner en marcha.

► **Sobre las personas participantes:**

Debemos asegurarnos de que la participación sea inclusiva y garantice la diversidad y la pluralidad de agentes y personas interesadas, así como la presencia de los diferentes discursos, saberes y sensibilidades existentes en la sociedad respecto a los temas abordados.

► **Sobre la igualdad de género:**

Se establecen las garantías necesarias para que la participación sea ejercida en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, para que la perspectiva de género se incorpore de forma transversal al proceso.

FASE 3/ EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN

Hayamos optado por elaborar el borrador del plan, programa o normativa por parte del equipo técnico o hayamos decidido incluir la elaboración de este borrador en el proceso de participación ciudadana, ahora llega el momento de desarrollar el conjunto de actividades previstas en nuestro proceso (foros, mesas de debate sectoriales, temáticas, zonales, especializadas, etc.) con las técnicas o herramientas que escojamos de entre las que recogemos en este material o de las que nuestra propia experiencia nos sugiera.

RECOMENDACIONES PARA LA CALIDAD DEL PROCESO

▶ **Sobre la información facilitada a los participantes:**

La información es necesaria para propiciar la deliberación. Por ello debemos procurar facilitar información suficiente, rigurosa, clara, plural, útil, accesible en formato y lenguaje y adaptada a los perfiles de los participantes.

▶ **Sobre la incorporación de puntos de vista diversos:**

Favorecer la incorporación de información procedente de otras visiones técnicas y/o políticas, diferentes a las que mantiene la entidad promotora, enriquece los procesos.

▶ **Sobre la deliberación:**

La metodología que se utilice en los procesos debería contribuir a crear consensos y a generar propuestas y soluciones creativas, innovadoras y constructivas, más allá de los intereses particulares. Conviene, además, que haya diferentes alternativas para participar, dependiendo de las necesidades y disponibilidad de los participantes. Y habilitar instrumentos de participación para personas, entidades, colectivos o sectores no representados en las sesiones presenciales, amplía las posibilidades.

Aunque el desarrollo del proceso de participación debe seguir las pautas fijadas durante el diseño y planificación del mismo, debemos adoptar un cierto margen de flexibilidad para poder incorporar los cambios o modificaciones que se vean necesarios durante su desarrollo: así, quizá haya que convocar alguna reunión más porque las previstas no han sido suficientes, habilitar algún nuevo espacio para la deliberación, convocar a alguna persona experta ante la necesidad de información más técnica que surge en el proceso... Es importante habilitar mecanismos para hacer posible que estas necesidades emergentes puedan ser atendidas en el marco del proceso que hayamos previamente diseñado.

FASE 4/ RETORNAR LAS DECISIONES ADOPTADAS A PARTIR DE LAS PROPUESTAS RECIBIDAS

Llegamos a un momento clave del proceso de participación. El de organizar, elaborar y presentar los resultados del proceso a las entidades y personas participantes, tras el análisis por parte de la entidad de los argumentos y propuestas recibidas y de haber decidido qué hacer con las mismas (incluirlas en el plan, programa, proyecto o normativa o, en su caso, desestimarlas).

En esta presentación tendremos que ser especialmente rigurosos con la justificación de nuestras decisiones, de las incorporaciones o desestimaciones de los argumentos y propuestas surgidas tras el proceso. Nuestras decisiones tendrán que encuadrarse dentro de lo que llamamos 'reglas del juego' del proceso participativo que recogemos en el siguiente capítulo y, en el caso de haber decidido no atender algunas de las propuestas, realizar el esfuerzo de justificar adecuadamente -con los criterios técnicos, económicos o normativos que hayan sido empleados-, las razones que han motivado la decisión.

Así mismo, en esta devolución o retorno de las decisiones adoptadas tendremos que ser muy cuidadosos con el formato de esta jornada de devolución que planifiquemos. Dada la importancia que tiene para la continuación de nuestro proceso y para el futuro de nuestro plan, programa o normativa, los detalles tienen que ser mimados para evitar que, en la recta final, nuestro proceso se vea perjudicado. Adaptar esta jornada al contexto y a los participantes es una regla básica. Si está siendo un proceso de participación institucional, la jornada de devolución seguirá esa misma línea, con una convocatoria rigurosa y cerrada y un desarrollo acorde.

Si, en cambio, nuestro proceso está siguiendo una línea más comunitaria, nuestra convocatoria puede ser más abierta e informal y podremos incluir –por ejemplo– una parte más festiva, que permita celebrar juntos el trabajo realizado. En ambos casos el espacio y la intendencia deben ser cuidados: una sala acogedora, personas anfitrionas suficientes, documentación, café/vino y pastas/picoteo que son siempre agradecidos y crean un buen clima para el diálogo entre participantes y promotores, etc.

Una vez realizada esta jornada de retorno podremos proponer la aprobación final del documento con las modificaciones que este incluya tras el proceso. Y, por supuesto, tendremos que haber evaluado las actividades de participación que formen parte del proceso, incluido este retorno .

RECOMENDACIONES PARA LA CALIDAD DEL PROCESO

► **Sobre el tratamiento que se le da a los resultados del proceso de participación**

Los resultados, acuerdos, decisiones que surgen del proceso de participación se procurarán incorporar a la planificación sustantiva, abordándose con rigor y buscando las mejores soluciones técnicas para darles forma. Además, mejorar los planes y programas gracias a la incorporación de nuevas ideas, puntos de vista o planteamientos que hayan resultado fruto del proceso –y destacar éstos– es una buena muestra de la incidencia real de estos procesos.

► **Sobre la transparencia acerca de la influencia real del proceso**

Los participantes recibirán información clara, detallada y argumentada sobre la forma en que estos resultados y acuerdos alcanzados se incluyen –o no– en el plan, programa o proyecto.

FASE 5/ EL ÚLTIMO PASO: LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN, PROGRAMA O NORMATIVA

La participación ciudadana no concluye con la aprobación del documento, debe continuar durante su desarrollo. Para ello, es necesario que en el propio contenido del documento –plan, programa o proyecto– se recoja alguna medida o conjunto de medidas que faciliten la continuidad de la participación, tanto en la fase de ejecución como en la de evaluación final del propio plan, programa o normativa (ver ficha 30 para recoger algunas ideas al respecto).

RECOMENDACIONES PARA LA CALIDAD DEL PROCESO

► **Sobre la información a los participantes durante la fase de ejecución**

Conviene habilitar mecanismos para informar periódicamente a las personas y entidades que han formado parte del proceso de participación sobre la ejecución del plan, programa o proyecto. La información que se facilite seguirá siendo transparente, rigurosa, comprensible y eficaz.

► **Sobre la existencia de mecanismos participados de seguimiento y su funcionamiento**

Conviene prever algún tipo de órgano o instrumento que permita a los participantes ejercer tareas de seguimiento, impulso y/o control durante la fase de ejecución del plan, programa o proyecto. Y, por supuesto, conviene testar si ese instrumento funciona de forma eficaz y se están cumpliendo los objetivos para los que se creó.

► **Sobre la existencia de mecanismos participados de evaluación del plan o programa**

Conviene crear algún instrumento/os que permita la evaluación participada del plan, programa o proyecto durante la fase de ejecución y al terminar ésta. Y también revisar si los mecanismos de evaluación creados funcionan con eficacia.



6 | REFERENCIAS

Ajangiz, R. et al. (2013) **Los nudos de la participación**. Innobasque.

- ▶ Disponible en <http://www.innobasque.eus/uploads/documentos/2013/PUBLICACIONES/30041D9DA0FE035F9A65C4F16BB0271D2C652FFD.pdf>

Alberich, T. et al. (2009) **Metodologías participativas. Manual**. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS)

- ▶ Disponible en http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf

Alderdi, D. et al. (2005) **Participación. Guía de viaje. Orientaciones para exploración, aproximación y ruta**. Departamento de Administración Pública y Justicia. Gobierno Vasco.

- ▶ Disponible en http://www.gardena.euskadi.eus/contenidos/recurso_tecnico/guia_participacion/es_def/adjuntos/guia_viaje_es.pdf

Asociación de municipios vascos (2009). **¿Cómo realizar un proceso participativo de calidad? Guía práctica**. Bilbao: EUDEL. Asociación de Municipios Vascos.

- ▶ Disponible en http://www.eudel.eus/es/archivos/libro/GUIA_21.pdf

Colombo, C. (2006). **Innovación democrática y TIC, ¿hacia una democracia participativa?** IDP. Revista de Internet, Derecho y Política, Universitat Oberta de Catalunya

- ▶ Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/788/78800308.pdf>

Fuster, M. & Subirats, J. (2012). **Crisis de representación y de participación. ¿son las comunidades virtuales nuevas formas de agregación y participación ciudadana?**. Arbor. Ciencia, Pensamiento y Cultura, 188

- ▶ Disponible en <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1491>

Ganuzas, E. et al. (2010) **La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas**. Ed. Antígona, procesos participativos.

- ▶ Disponible en <http://www.iesa.csic.es/publicaciones/120120123.pdf>

Generalitat de Catalunya (2010) **Planificar, executar i avaluar els processos de participació**. Generalitat de Catalunya Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació.

- ▶ Disponible en http://participa.gencat.cat/media/W1siZiIsIjIwMTUvMDYvMjYvMTFFfMzdfMTBfMjk5X2d1aWFfcHJvY2Vzc29zLnBkZiJdXQ/guia_processos.pdf

Heras, Francisco (2002) **EntreTantos. Guía práctica para dinamizar procesos participativos sobre problemas ambientales y sostenibilidad**. GEA s.coop.

- ▶ Disponible en http://www.mapama.gob.es/es/ceneam/recursos/materiales/entretantos_reed_2006_tcm7-247525.pdf

Pacheco i Canals, Jordi (2010) **Guia de disseny d'espais deliberatius per a la participació ciutadana**. Generalitat de Catalunya Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació.

- Disponible en <http://governobert.gencat.cat/ca/participacio-ciutadana/difusio-i-recerca/guies-breus-de-participacio-ciutadana/guia-de-disseny-despais-deliberatius-per-a-la-participacio-ciutadana/>

Parés, Marc & March, Hug (2012) **Guia per avaluar processos participatius**. Generalitat de Catalunya Departament de Governació i Relacions Institucionals.

- Disponible en http://participa.gencat.cat/media/W1siZiIsIjIwMTUvMDYvMzAvMThfNDJfMzRfMTVfM19ndWlhX2F2YWx1YXlucGRmI1d/3-guia_avaluar.pdf

Peña-López, I. (2016). **Participación electrónica en los municipios. De la emancipación ciudadana a la red de ciudades abiertas**. Revista Internacional de Pensamiento Político, 11, 63-88. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide.

- Disponible en <http://pensamientopolitico.org/Descargas/RIPP11063088.pdf>

Subirats, J. (2002). **Los Dilemas de una Relación Inevitable. Innovación Democrática y Tecnologías de la Información y de la Comunicación**. Cairo Carou, H. (Ed.), Democracia Digital. Límites y Oportunidades.



