

**PROCESSOS DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA:
ORIENTACIONS PER A L' AVALUACIÓ PARTICIPADA**

Setembre de 2007

**Laia Jorba
Joel Martí
Marc Parés**

Índex

Introducció	3
Què és el que volem avaluar?	3
Per què avaluem?	4
Marc conceptual	6
Aproximacions a l'avaluació	6
Què s'avalua exactament?	8
Disseny d'avaluacions participades	10
És adequat fer una avaluació participada?	10
Quan fer l'avaluació?	10
Qui forma part de l'avaluació?	11
Fases de l'avaluació	12
I. Preparació de l'avaluació: el marc general	13
II. Definició dels criteris i preguntes d'avaluació	14
III. Definició de l'estratègia d'obtenció de la informació	15
IV. Obtenció i processament de la informació	20
V. Valoració de la informació obtinguda i definició/redefinició d'accions	20
Conclusions	23
Annex. Criteris per a l'avaluació de processos de participació	24
CONTEXT (COM S'EMMARCA EL PROCÉS?)	24
PARTICIPANTS (QUI PARTICIPA?)	25
TEMÀTICA (SOBRE QUÈ ES PARTICIPA?)	25
MÈTODE (COM ES PARTICIPA?)	25
CONSEQÜÈNCIES	26

Introducció

En el número 43 de la col·lecció “Finestra Oberta”, Eva Anduiza i Sergi de Maya (2005) feien una proposta d'indicadors per a l'avaluació de processos de participació ciutadana, és a dir, aquelles iniciatives, majoritàriament d'àmbit local, que promouen que ciutadans i ciutadanes prenguin part en la definició i desenvolupament de les polítiques públiques. Fruit de l'aplicació pràctica de la proposta d'indicadors d'Anduiza i de Maya, de diverses reflexions dutes a terme en el marc de l'Observatori Internacional de la Democràcia Participativa (OIDP), a les Jornades “Avaluant la participació Ciutadana” (Barcelona, 1-2 de febrer de 2007), i de diferents treballs acadèmics¹ centrats en l'anàlisi de la qualitat de la participació, aquesta publicació vol oferir orientacions conceptuals i metodològiques per a l'avaluació d'aquests processos, i particularment respecte a la forma que creiem més pertinent i coherent amb la seva naturalesa: l'avaluació participada, és a dir, aquella que incorpora la implicació de diferents agents locals al llarg del seu desenvolupament. Prèviament a aquestes orientacions, és important preguntar-se en quin àmbit ens movem, és a dir, què es pretén avaluar i també quins són els objectius que es persegueixen amb aquesta pràctica.

Què és el que volem avaluar?

La participació ciutadana pot desenvolupar-se a diferents escales territorials i en diferents nivells de govern (local, autonòmic, estatal, etc.). Tanmateix, el món local és on, els darrers anys, s'han desenvolupat més esforços per impulsar iniciatives innovadores que vagin més enllà de les formes clàssiques de participació (electoral, acció col·lectiva des dels moviments socials, etc.).

Així, i centrant-nos en l'escala local, podem identificar diferents formes en què aquesta es concreta:

- a) Els sistemes estables de participació: tot allò que constitueix la forma d'organització permanent de la participació en un municipi (participació electoral, òrgans consultius, ple municipal, etc.).
- b) Els processos participatius: plans, projectes i actuacions sotmeses a participació de la ciutadania a través d'un procés d'una certa durada pensat amb la finalitat de promoure-la.
- c) Els mecanismes de participació: instruments puntuals utilitzats per a la participació ciutadana tal com tallers, consultes ciutadanes, etc. amb un objectiu més delimitat. Un procés participatiu pot incloure múltiples mecanismes al llarg del seu desenvolupament.

¹ El punt de partida de les reflexions d'aquest text es troba en els següents treballs previs:

Ajangiz, R. 2007. “El mapa de la participación ciudadana en el País Vasco”. Jornades *Avaluant la participació ciutadana*. Barcelona: IGOP.

Anduiza, E.; Maya, S. de. 2005. *La qualitat de la participació: una proposta d'indicadors*. Barcelona: Fundació J. Bofill.

Font, J. i Blanco, I. 2003. *Experiències de participació ciutadana. Polís, la ciutat participativa. Participar en els municipis: qui, com i per què?* Barcelona: Centre per a la Participació Ciutadana, Diputació de Barcelona.

Fundación Kaleidos.red. 2006. *Manual de equipamientos municipales de proximidad. Planificación constructiva, perfiles profesionales y participación ciudadana*. Madrid: Imagine Ed.

- d) La participació no institucional: mobilitzacions i accions diverses impulsades des de la ciutadania (més o menys organitzada) al marge de les institucions, amb l'objectiu d'incidir en l'esfera pública.

Totes aquestes formes de participació ciutadana al món local són susceptibles de ser avaluades. Òbviament, el tipus d'avaluació variarà en funció de si el que s'avalua és una o altra forma de participació, de la mateixa manera que poden també variar altres factors: la temàtica sotmesa a participació i el seu abast, a qui s'adreça, el context social i polític en el qual es duu a terme, etc.

En aquesta publicació ens centrarem en l'avaluació de processos institucionals de participació ciutadana. Tanmateix, moltes de les reflexions que aquí es presenten també poden ser útils per a l'avaluació d'altres formes de participació.

D'altra banda, i en tant que la participació és un mitjà per definir i desenvolupar determinades accions i canvis vinculats als àmbits sobre les quals es participa, l'impacte d'aquests canvis sobre la realitat social també és, evidentment, evaluable, però l'objectiu d'aquesta publicació no és tant el d'avaluar les conseqüències de la participació sinó els processos de participació en sí mateixos.

En síntesi doncs, la proposta de sistema d'avaluació que aquí es realitza està pensada i acotada per a:

- *processos de participació ciutadana;*
- *d'iniciativa institucional;*
- *i centrant-se en els aspectes procedimentals de la participació (és a dir, la seva "qualitat"), més que en la implementació dels seus resultats.*

Per què avaluem?

Podem dir que l'avaluació, en general, té uns objectius "propis", tot i que relacionats amb els objectius del procés de participació que s'avalua. Així, la pregunta "Per què avaluem?", no té la mateixa resposta que la que pot tenir la pregunta "Per què iniciem un procés participatiu?", sabent en tot cas que, en funció de quin sigui l'objectiu del procés participatiu, l'avaluació es durà a terme d'una manera o d'una altra. En concret, podem identificar almenys cinc finalitats de l'avaluació per se:

- *Compliment d'una norma:* a vegades, l'avaluació es planteja com una exigència d'instàncies externes, és a dir, pot tenir com un dels seus objectius el compliment de normes preestablertes que la defineixen com l'últim pas necessari del procés. Òbviament, quan aquesta és l'única finalitat, l'avaluació té una utilitat molt reduïda.
- *Legitimitat:* també pot ser utilitzada per dotar d'arguments una pràctica participativa, donant-li certa aurèola de respectabilitat i neutralitat. Sovint es tracta d'una avaluació controlada únicament pels responsables del procés, però pot servir, com a mínim, per posar sobre la taula l'argumentari que sustenta una acció política i dotar de transparència el propi procés.
- *Eficàcia:* plantejada des d'una lògica tècnica, l'avaluació pot tenir com a finalitat la millora contínua dels processos participatius per arribar a desenvolupar mecanismes i metodologies de màxima eficàcia.

- *Corresponsabilitat*: l'objectiu pot ser també la correponsabilitació dels agents locals en determinades accions o polítiques públiques, des d'una lògica de cogestió i treball conjunt amb l'administració: l'avaluació permet, així, una reflexió i apropiació del sentit de la participació.
- *Construcció de ciutadania*: l'avaluació pot pretendre desenvolupar la reflexió i les habilitats participatives de la ciutadania, tant a nivell individual, com col·lectiu. L'avaluació, així, pot formar part d'una estratègia més àmplia que té com a objectiu darrer l'aprenentatge, capacitat i implicació ciutadana en els afers públics.

En cadascuna d'aquestes situacions l'avaluació s'abordarà de formes diferents. Des del nostre punt de vista, avaluar els processos de participació té sentit en la mesura en què es vol millorar la qualitat de la democràcia local en general i del procés participatiu en particular. L'avaluació és una eina a través de la qual podem conèixer la qualitat de determinades experiències participatives, identificar-ne les debilitats i les fortaleses i establir les bases per a la seva millora. Si, a més, és participada, aleshores, a més de permetre una millora del procés avaluat, també contribuirà a la reflexió, l'aprenentatge i correponsabilitació de les diferents parts implicades.

Així, la proposta que aquí es presenta entén que l'avaluació ha de perseguir aquests grans objectius: millora de l'eficàcia des de l'aprenentatge, cogestió de processos participatius i construcció de ciutadania. Des d'aquest punt de partida, el text s'estructura en dos apartats: un de teòric (conceptualització de l'avaluació) i un de metodològic (orientacions per dur a terme una avaluació participada). Finalment, s'inclou com a annex una bateria orientativa, basada en treballs previs, de criteris normatius i possibles aspectes a avaluar en els processos participatius.

Marc conceptual

Entenem l'avaluació com un procés sistemàtic d'obtenció d'informació orientat a emetre judicis de valor respecte a uns criteris establerts. Per tant, l'avaluació va més enllà d'una atribució de valor genèrica ("m'agrada" o "no m'agrada", "em sembla bé" o "em sembla malament"), essent que, d'una banda, estableix uns criteris previs des dels quals fer aquesta valoració (evitant referir-se únicament als aspectes més visibles o recents del procés) i, de l'altra, defineix una estratègia sistemàtica per obtenir i analitzar la informació que sigui pertinent en cada cas. Així, si no volem merament valorar, sinó avaluar, serà necessari fer una planificació prèvia que ens orienti què mirar, on mirar i com mirar-ho.

En aquest sentit, la planificació de l'avaluació és una de les fases més importants i preliminars, doncs implica reflexionar sobre els objectius, determinar en cada cas quin serà o seran els criteris a utilitzar, quin tipus d'informació farà falta i la millor forma d'obtenir-la i quins seran els avaluadors i el paper que aquests jugaran en el procés. Lògicament, les finalitats perseguides en l'avaluació i les diferents maneres d'entendre-la condicionaran el disseny de cadascun d'aquests ítems.

Per tot això, entenem que és important definir un marc conceptual sobre l'avaluació, identificant les diferents aproximacions que existeixen en aquest camp i les seves implicacions.

Aproximacions a l'avaluació

Els models que breument presentem parteixen de la classificació que fa Tamayo², qui parteix al seu torn d'una revisió històrica de l'avaluació en el camp de les polítiques públiques.

Figura 1: Aproximacions a l'avaluació

	Avaluació com a mesura	Avaluació com a gestió	Avaluació com a judici	Avaluació com a negociació
Què és avaluar	Mesurar resultats tangibles	Analitzar correspondència entre criteris, resultats i causes	Determinar la qualitat del procés i/o resultats en relació a ideals	Definició conjunta de què és i en què consisteix l'èxit
Finalitat	Compliment dels objectius	Millora dels processos i resultats	Apropar-se a un ideal	Reflexió col·lectiva, negociació i consens
Enfocament	Aproximació positivista	Aproximació positivista	Aproximació normativa	Aproximació constructivista
Rol de l'avaluador	L'avaluador com a científic	L'avaluador com a tècnic	L'avaluador com a jutge	L'avaluador com a mediador

El primer dels models concep l'**avaluació com una mesura orientada a resultats**: avaluar és quantificar els impactes tangibles que resulten d'un procés. Principalment, s'està avaluant el grau de compliment amb uns objectius establerts prèviament, normalment mitjançant indicadors quantificables, que busquen l'objectivitat, la

² Tamayo, M. 2004. "Estrategias de evaluación de políticas públicas", document d'estudi per a la "Comisión para el Estudio y Creación de la Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos y de las Políticas Públicas" (no publicat).

neutralitat i l'aplicació "universal" a diferents casos per garantir la seva comparació. Sol plantejar-se com una avaluació "ex-post", és a dir, com un test final d'acompliment d'objectius. Tanmateix, l'enfocament centrat en resultats no permet identificar les causes que dificulten o faciliten la consecució dels mateixos, pel que sovint necessita d'anàlisis de procés que serveixin per donar-los sentit i poder incidir en la seva millora.

En segon lloc, podem veure l'**avaluació com una eina de gestió d'un procés**. En aquest cas, el centre d'interès no està en els resultats en sí mateixos, sinó en la relació entre els objectius que es volien aconseguir i la forma com s'han aconseguit. Així, més enllà de la descripció d'un 'output', s'intenta identificar quins són els factors que han intervingut en el seu desenvolupament. La lògica interna s'aproxima als processos empresarials de millora contínua. Com en el cas anterior, l'avaluador és un agent que no s'involucra en el procés avaluat, sinó que prima el distanciament respecte un objecte d'anàlisi extern.

En tercer lloc, podem contemplar l'**avaluació des d'una òptica normativa**. En aquest cas, el que prima és la valoració dels resultats i del mateix procés en funció d'uns ideals polítics previs que es consideren desitjables i es volen assolir. Des d'aquesta òptica, l'avaluador és sobretot un jutge que emet un judici de valor sobre la qualitat d'allò avaluat i el seu apropament als ideals perseguits. Tanmateix, l'avaluació centrada en ideals normatius sol ser molt exigent i pot acabar infraponent els avanços que s'hagin pogut produir, per molt petits i allunyats de les metes que estiguin.

Finalment, es pot entendre l'**avaluació com un procés de negociació i construcció conjunta de coneixement**, on els mateixos actors del procés defineixen els objectius i criteris a avaluar i valoren el seu grau d'èxit. Aquesta aproximació té clarament una dimensió col·lectiva i constructivista, que entén que els processos d'avaluació han de tenir en compte la pluralitat de posicions, interessos i prioritats en joc. Aquí l'avaluador assumeix un paper de mediador, que ajuda a posar sobre la taula i confrontar valors i necessitats que poden ser divergents i/o contraposades. És un tipus d'avaluació que exigeix ser particularitzada en cada cas i que, lluny de l'estandarització, planteja dificultats de comparabilitat.

Els quatre models esmentats se centren, doncs, en aspectes diferents d'allò avaluat i impliquen concepcions diferents del què és l'avaluació. Tot i la seva contraposició, però, es poden considerar alguns aspectes de cadascun d'ells que ajuden a emmarcar l'avaluació dels processos de participació:

- En primer lloc, en tant que el desenvolupament dels processos participatius es fonamenta, per definició, en la implicació que hi tenen els agents, sembla clara la importància que aquests s'impliquin també en la seva avaluació: des del moment en què es defineix allò que s'avaluarà (en tant que aquesta definició constitueix una reflexió sobre els mateixos objectius de la participació, i aquest no és un debat merament tècnic) i des del moment en què s'emeten judicis de valor i es defineixen estratègies de millora. L'**avaluació participada**, aquella en què els agents són part activa de l'avaluació, esdevé aleshores una oportunitat d'aprenentatge i corresponsabilització en el procés participatiu.
- Si, més enllà dels resultats del procés participatiu i del seu impacte en les polítiques, es considera que el procés participatiu és en sí mateix un instrument de millora de les relacions entre ciutadania i administracions, aleshores l'avaluació no pot estar centrada únicament en els seus impactes o en la relació entre els objectius i els resultats, sinó que cal abordar **estratègies d'avaluació orientades específicament als processos**.

- Si, a més, entenem l'avaluació com una estratègia de gestió, caldrà pensar dinàmiques d'**avaluació continuada** que permetin millorar el procés al llarg del seu desenvolupament.

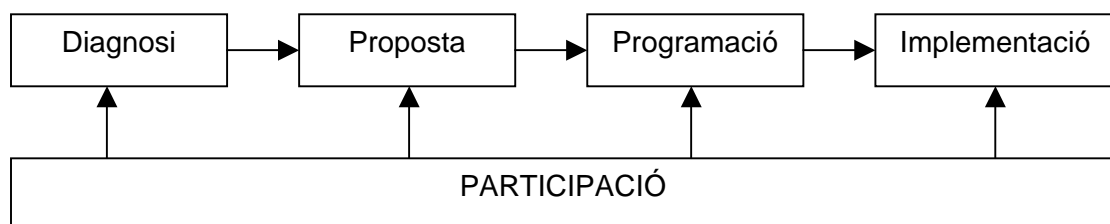
D'altra banda, les aproximacions apuntades prioritzen una **avaluació més interna** o una estrictament **externa**. Però en qualsevol cas, una avaluació interna pot ser més o menys participada segons s'hi integri més o menys agents; i, de la mateixa manera, una avaluació externa, conduïda per avaluadors "de fora", també es pot dissenyar integrant la pluralitat d'agents o sense aquests. Com hem dit, la integració dels participants en l'avaluació permet maximitzar tant l'aprenentatge com la corresponsabilitat d'aquests, fet que no exclou que pugui comptar-se amb avaluadors externs que gestionin aquest procés.

Què s'avalua exactament?

Ja hem introduït que quan parlem d'avaluació de la participació ciutadana estem abraçant una multiplicitat de formes possibles més o menys complexes, de naturalesa i d'abast diferent, i que en aquest text centrem específicament el nostre interès en l'**avaluació de processos institucionals de participació ciutadana** orientats a dissenyar i desenvolupar polítiques públiques (plans, projectes i actuacions específiques).

En general, en tot procés participat d'elaboració d'una política pública amb participació es poden distingir quatre grans fases: la de diagnosi (coneixement del fenomen i identificació de necessitats i posicionaments en relació amb aquest), la de proposta (identificació i contraposició de respostes), la de programació (priorització i concreció d'accions) i la d'implementació. Des de la lògica del procés participatiu és possible sotmetre a participació ciutadana totes quatre fases o només alguna d'aquestes. De fet, fins i tot, es pot sotmetre cadascuna de les fases a diferents formes de participació.

Figura 2: Fases d'un procés de política pública



Tot i que una mateixa avaluació pot abordar totes o algunes d'aquestes quatre fases, en ocasions pot ser pertinent avaluar-les per separat, bé perquè poden respondre de manera diferent als diferents criteris que es volen avaluar, bé perquè els objectius de la participació en cada fase poden variar i per tant els criteris a avaluar també. Així, per exemple, es pot donar el cas que en la fase de diagnosi la participació sigui oberta i diversa i en canvi en la fase de programació la participació sigui més restringida. En qualsevol cas, l'avaluació per fases permetrà introduir millores en les successives.

A més, dins de cada fase, i a una escala més concreta, podem avaluar des dels **mecanismes** que el conformen, que tenen una durada limitada i normalment curta (com un taller participatiu, un referèndum, una assemblea, un jurat ciutadà, etc.), fins a

les **eines** que s'hi utilitzen (dinàmiques de debat, formes de vot, etc.). En la mesura que anem passant d'objectes més concrets a més complexes, la intensitat amb la qual podem avaluar serà necessàriament menor, requerint criteris de síntesi i generals. Per exemple, si analitzem una dinàmica deliberativa, podrem mirar amb molt més detall les relacions entre els agents (per exemple, en l'ús dels torns de paraula) que no pas si analitzem en el seu conjunt un pressupost participatiu de durada anual. En tot cas, sempre podrem analitzar un procés per parts i a diferents escales, adaptant els criteris en cadascuna d'aquestes.

En aquest marc, també serà important considerar en quin **àmbit temàtic** ens movem, donat que hi ha experiències participatives sectorials concretes, com poden ser els plans participats de joventut o d'immigració, i d'altres més integrals, com un pla comunitari que definiran la pertinència d'uns criteris sobre d'uns altres i/o es concretaran de forma diferent.

Finalment, **la consideració del marc social, econòmic i polític a l'entorn del qual es donen aquestes dinàmiques** és d'especial rellevància per comprendre les dinàmiques de participació social.

Disseny d'avaluacions participades

És adequat fer una avaluació participada?

Ja hem comentat en pàgines anteriors el que aporta una avaluació participada. Breument, és important no només perquè incorpora la visió dels participants, sinó també perquè ho fa **amb** aquests i, amb això, s'obren espais de reflexió, aprenentatge i apropiació del procés participatiu.

En aquest apartat s'introdueixen algunes orientacions metodològiques per dur a terme una avaluació d'aquest tipus. Cal tenir en compte, però, que tota avaluació que pretengui introduir cert grau de sistematització, implica un **esforç** per organitzar-la, obtenir la informació, valorar-la i analitzar-la, i introduir millores en el procés avaluat. Una alternativa més senzilla a una avaluació en sentit estricte –i, potser, en ocasions, més factible– és recórrer únicament a reunions de valoració, integrant als agents que siguin pertinents en cada moment, on es debati sobre el funcionament del procés en base a les percepcions que aquests tenen. En aquest cas, caldrà ser menys exigents respecte a la qualitat de la informació que se n'obtindrà, tot i que es tracta d'una pràctica que pot aportar també bones orientacions i reflexions sobre allò que està succeint.

D'altra banda, les avaluacions participades impliquen, també, una **cessió de poder** cap a la resta d'agents: en tant que l'avaluació no només es troba en un context de relacions de poder, sinó que és en sí mateixa empoderadora, el grau d'obertura de l'avaluació vindrà condicionat per les correlacions de forces i per les voluntats de compartir aquesta pràctica. L'avaluació participada implica, com la resta de pràctiques participatives, una disposició a compartir, negociar, consensuar i gestionar el canvi.

Quan fer l'avaluació?

El primer que cal apuntar és que una avaluació comença al principi, i no al final, d'un procés. Com a mínim, respecte a la seva definició i planificació. L'avaluació requerirà obtenir dades i informacions per diferents vies i, per això, caldrà saber abans quina informació s'ha de recollir, com fer-ho i a quins criteris respondrà aquella. En cas contrari, ens podem trobar amb la impossibilitat de dur-la a terme correctament per una falta de previsió. Per tant, cal dissenyar l'avaluació al principi del procés participatiu.

El moment concret en què la informació es recull, es processa, es valora i s'introdueixen les millores pertinents, dependrà dels objectius de l'avaluació i de la fase o element del procés participatiu que es vol avaluar. Per exemple, no és el mateix avaluar un procés de diagnòsi, o bé l'eficàcia d'una activitat o taller en concret, o els resultats d'un procés en el seu conjunt. Però, fins i tot en el cas que no pensi fer-se un primer balanç fins passades determinades fases d'un projecte, cal assegurar-se que:

- 1) El projecte té finalitats i objectius clars que poden ser avaluats.
- 2) S'han definit els criteris a partir dels quals s'avaluarà i l'estratègia per obtenir la informació necessària al llarg del procés (per exemple, registre de participants, actes dels debats, etc.).

D'altra banda, al llarg de l'avaluació es treballarà amb diferents tipus d'agents. Si volem que l'avaluació sigui una oportunitat de reflexió i corresponsabilització, aquesta

s'haurà d'adaptar als diferents ritmes de treball d'aquells agents: sovint, el calendari i l'agenda político-administrativa, condicionada per les programacions pressupostàries i els cicles electorals, no és la mateixa que la dels ciutadans, condicionats per la programació d'activitats i sempre més lents i per això freqüentment desbordats per intervencions institucionals.

Qui forma part de l'avaluació?

En una avaluació, per més "participada" que sigui, no tothom "participa" en tot. De fet, el grau d'implicació en l'avaluació hauria de ser coherent amb el grau de participació en el projecte en el seu conjunt (per exemple, no tindria massa sentit que a una persona que únicament ha respost un qüestionari sobre l'urbanisme al barri se li demani que s'incorpori a una comissió de treball que es reunirà setmanalment per avaluar la marxa del Pla General d'Ordenació Urbana). Evidentment, és positiu que persones que tenen un menor grau de participació vulguin i puguin assumir una major implicació en l'avaluació. Però cal tenir en compte que l'interès en participar en una avaluació pot ser bastant menor a l'interès en participar en els aspectes substantius de la política local.

D'altra banda, l'avaluació s'ubica en un procés amb una dinàmica pròpia i, més enllà d'aquest, en un territori on hi ha altres espais i dinàmiques de participació en marxa; per tant, es tracta de partir del què ja hi ha i adaptar l'organització de l'avaluació a cada context. Tenint present, doncs, que "l'estructura" pot variar en cada cas, podem distingir diferents nivells d'implicació:

- **Equip d'avaluació.** Aquelles persones que defineixen els criteris a avaluar, que emeten judicis de valor sobre els resultats globals de l'avaluació i defineixen les accions a emprendre. Constitueixen un grup on convé que hi siguin representades diferents posicions ciutadanes i les administracions, és a dir, les diferents parts implicades en el debat social. Si, per exemple, el procés de participació treballa amb una metodologia d'IAP³, poden ser els mateixos "grups motors" que lideren el procés participatiu els que assumeixin aquest paper. Si cal, pot crear-se un equip *ad-hoc*, però és millor evitar la inèrcia a crear més i més estructures, moltes vegades paral·leles al que ja hi ha.

En alguns casos, alguns dels seus membres poden implicar-se també en el procés d'obtenció d'informació (per exemple, recopilant dades, o dinamitzant debats); tot i que molts d'aquests aspectes poden ser assumits per un equip tècnic, implicar els membres de l'equip d'avaluació en aquesta fase pot ser una bona via per promoure el debat en l'interior de cada posició (per exemple, un representant associatiu en relació a les seves bases, un tècnic/a local en relació al seu servei, etc.). De totes maneres, i tot i ser una dinàmica desitjable, pot exigir disposar d'un temps que sovint no es té.

³ IAP (Investigació Acció Participativa) és una metodologia que pretén la intervenció integral i integradora en el territori. Aquesta tècnica combina fases de reflexió i estudi, a partir de la identificació de símptomes a corregir i l'especificació d'objectius, amb les d'obertura i discussió entorn els punts de vista existents –per a l'elaboració d'un diagnòstic consensuada–, i finalment una fase de tancament en què es concreten unes línies d'actuació per a les quals cadascun dels sectors implicats assumeixen un rol específic. L'avaluació del procés IAP obre un nou cicle de plantejament, investigació, debat i acció.

- **Seguiment.** Aquelles persones que estan permanentment informades del desenvolupament de l'avaluació; ens referim aquí a convocatòries plenàries on s'explica i s'aprova la dinàmica, continguts i resultats de l'avaluació, fent-se les observacions i al·legacions oportunes que després recollirà l'equip d'avaluació. Com en els casos anteriors, tampoc es tracta de crear espais específics, sinó d'aprofitar els ja existents (gran part dels processos participatius contemplen moments de presentació i devolució general de resultats parcials i globals, que haurien de ser també sessions de balanç sobre la mateixa pràctica participativa).
- **Consulta.** Aquelles persones que –estiguin o no presents en els espais de seguiment– són consultades respecte a la seva valoració del procés. Sigui mitjançant qüestionaris, entrevistes o dinàmiques de debat, en aquest nivell es tracta d'incorporar les visions dels participants, aspecte fonamental en el tipus d'avaluació que s'està plantejant.

Com en els nivells anteriors, és convenient aprofitar els moments de trobada ja previstos en el marc del mateix procés de participació. Cal tenir en compte, però, que en aquests moments i espais hi seran presents els que ja participen, i que l'avaluació pot pretendre incorporar les visions dels que no ho fan; en aquest cas, serà necessari plantejar estratègies específiques per arribar a aquests perfils.

- A més d'aquests tres nivells globals, pot plantejar-se la presència d'altres **espais específics** per a l'avaluació de mecanismes i escales més concretes. Així, jornades, tallers, o comissions de treball poden ser avaluades per les persones que hi participen, de manera que una part de la seva activitat estigui destinada a valorar el seu funcionament i a elaborar propostes de millora. En aquest tipus d'avaluacions, més complexes, caldrà preveure la coordinació d'aquesta tasca amb la realitzada, més globalment, per l'equip d'avaluació.

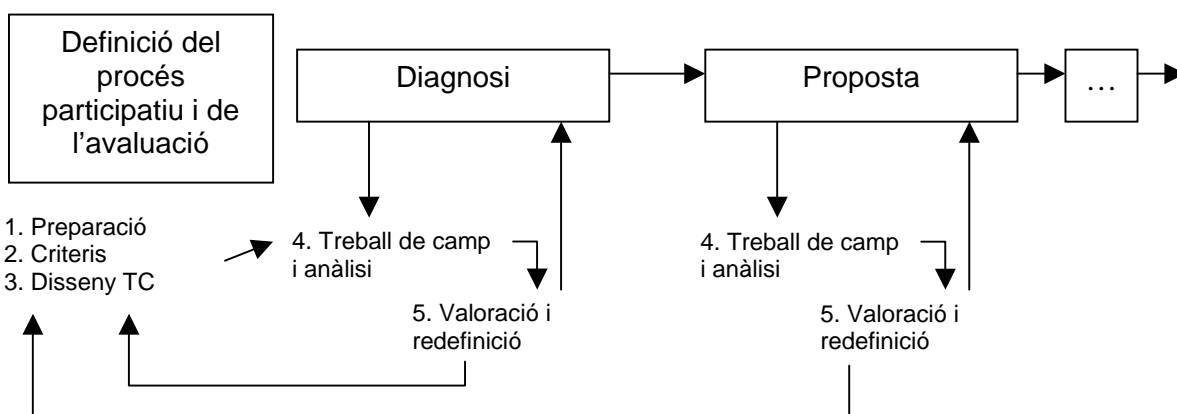
A més, tota avaluació hauria de comptar amb responsables tècnics que s'encarreguin de coordinar metodològicament el procés d'avaluació i els diferents espais de treball, dissenyar els instruments per obtenir la informació que sigui pertinent i analitzar-la. Seran importants les habilitats relatives a la dinamització participativa (ja que hauran de treballar *amb* els agents), investigadores (mètodes d'investigació social i tècniques d'anàlisi), i coneixement temàtic dels programes o projectes que estan sent avaluats; també serà important un coneixement del context en el qual es durà a terme l'avaluació. Aquest paper poden assumir-lo persones internes o externes al procés participatiu. La figura de l'avaluador extern pot donar una mirada “des de fora”, fins i tot comparativa amb altres processos similars i tenir major equidistància entre els diferents agents; no obstant això, també pot tenir major dificultat per contextualitzar el projecte en les dinàmiques particulars, i la corresponsabilitat dels altres agents en l'avaluació pot debilitar-se. Un avaluador intern, en canvi, proporciona un coneixement més contextualitzat del procés i el marc en el qual s'ubica. En qualsevol dels casos, és fonamental que el seu paper com a “responsable tècnic” sigui acceptat per totes les parts.

Fases de l'avaluació

L'esquema que proposem divideix l'avaluació en cinc etapes: preparació, definició de criteris, disseny de treball de camp, obtenció/anàlisi de la informació i valoració de la informació obtinguda, i definició de millores.

Podríem dir que les tres primeres etapes funcionen "en paral·lel" a la definició del mateix procés: des del moment en què s'estan plantejant uns objectius substantius de la participació (per exemple, definir el planejament urbà, o un pla de cultura) i s'està proposant fer-ho d'una determinada manera (per exemple, amb la implicació de persones novingudes, promovent la col·laboració entre administracions, etc.), ja s'estan posant ja damunt de la taula els criteris per avaluar-ho. De fet, pensar en l'avaluació des del principi ajuda a sistematitzar els objectius i metodologia del mateix procés de participació. La quarta etapa es desenvoluparia al llarg del procés o fase avaluada, mentre que la cinquena pot dur-se a terme a la recta final de cada fase del procés, de manera que puguin millorar-se els aspectes que es creguin pertinents en la fase avaluada, així com introduir-se reorientacions en les següents, tal i com es mostra a la figura 3.

Figura 3: Esquema de l'avaluació continuada d'un procés participatiu



1. Preparació de l'avaluació: el marc general

La primera qüestió, i més important, és plantejar el **marc de l'avaluació**. Alguns aspectes d'emmarcament general que hem comentat fins ara cal definir-los aquí.

Per què volem avaluar? Per fer més transparent una política o iniciativa de participació? Per mesurar l'evolució de determinats estats de coses? Per reflexionar sobre els objectius de la participació i el seu desenvolupament? Per promoure la corresponsabilització dels agents en el procés? La concreció de les finalitats de l'avaluació no és merament una qüestió retòrica, ja que el plantejament metodològic de la mateixa serà substancialment diferent si es persegueixen unes o altres coses: en uns casos prioritzarem el debat sobre els criteris, en altres l'obtenció de dades quantitatives, en altres que s'hi impliqui el màxim nombre de persones, etc.

Què volem avaluar? Tot i centrar-nos, com hem dit, en processos de participació, caldrà preguntar-nos si volem avaluar la totalitat del procés o tan sols una part i quins objectius són aplicables en cadascuna de les parts o aspectes del procés. D'altra banda, com més concís i limitat sigui el mecanisme que avaluem, més podrem aprofundir en l'avaluació, recollint informació de diferents fonts i naturalesa; en canvi, en la mesura que intentem copsar processos més generals i complexes, haurem

d'adoptar una visió més panoràmica sobre aquest, perdent elements de detall. Com hem dit, l'avaluació pot plantejar-se a diferents nivells o escales: del procés i les seves fases, o més específicament de mecanismes i eines utilitzats. El disseny que plantejarem és en relació al procés en el seu conjunt, però pot reproduir-se a nivells més específics.

Qui avaluarà? Com hem dit, no necessàriament tothom ha d'avaluar-ho tot; i, de fet, no tothom pot avaluar-ho tot. D'una banda, cal considerar en cada cas quina és l'organització més adequada, tenint en compte espais d'implicació més activa (equip d'avaluació o grup motor), espais de seguiment i control públic i espais puntuals, tal com s'ha plantejat en pàgines anteriors. De l'altra, cal definir qui assumirà el rol tècnic de coordinació, dinamització i anàlisi.

Donat que, en molts casos, ja hi haurà un grup motor del procés participatiu, totes aquestes qüestions poden ser plantejades i definides al sí del mateix grup. En altres situacions, serà qui lideri el procés qui haurà de convocar les diferents parts per plantejar l'avaluació (i, amb això, començar a constituir l'equip d'avaluació). Però, en qualsevol cas, i prèviament, pot ser necessari que es realitzin unes primeres trobades amb els agents clau de forma més individualitzada, per conèixer la receptivitat, posicions i disposicions sobre l'avaluació i el procés en el seu conjunt, així com la seva disponibilitat per implicar-s'hi.

Una vegada definits aquests aspectes, pot esbossar-se un pre-projecte en el qual s'estableixin els objectius de l'avaluació, com s'organitzarà i en quins temps es durà a terme, tenint en compte els recursos –humans i temporals– disponibles. Aquesta planificació prèvia és útil no només a efectes de calendari, sinó també perquè el pla de treball més específic que es faci posteriorment s'haurà d'adaptar a aquests condicionants.

II. Definició dels criteris i preguntes d'avaluació

Els criteris són la columna vertebral de l'activitat avaluadora. Un criteri pot expressar-se en forma d'aspiració a aconseguir (per exemple, "arribar a un mínim de 500 participants en tallers de debat"), d'ideal a aconseguir (per exemple, "s'ha de garantir una informació el més plural possible als participants") o de paràmetre a analitzar ("pluralitat de la informació") però, en qualsevol cas, expressarà un factor que depèn, almenys en part, del procés participatiu, i que es vol observar al llarg del mateix.

Els criteris des dels quals avaluar respondran als objectius del procés de participació i, tot i que exigeixen la seva particularització en cada context, en els annexos s'adjunta una proposta marc dels principals criteris que poden observar-se. A més, és important que aquests s'estableixin tenint en compte els següents aspectes:

- **Simplicitat.** Hauria de ser un principi general incorporar el mínim (però també el necessari) per fer una bona valoració, ja que l'exhaustivitat de criteris i d'informació pot acabar creant confusió.
- **Especificitat en relació al procés.** En tant que s'avalua un procés, el criteri ha de poder ser observat en relació al mateix. Així, per exemple, alguns criteris a considerar poden ser la diversitat de participants, o l'impacte ambiental que tinguin les propostes que es facin. En canvi, "millorar la democràcia" es una afirmació genèrica que pot tenir sentit com a principi general, però difícilment avaluable en el marc d'un procés puntual de participació.
- **Consens.** És fonamental que els criteris responguin a les preocupacions de les diferents parts implicades. Treballar el consens en aquests aspectes és no

només una pràctica d'intercanvi, aprenentatge i corresponsabilització sinó que també es converteix, de fet, en una oportunitat ideal per reflexionar i sistematitzar els objectius i comprendre les seves implicacions.

Aquests criteris tenen, per tant, un fort component polític i és l'equip d'avaluació o grup motor qui els ha de definir. Una o dues sessions de treball poden ser adequades, en el benentès que, tot i que en aquest nivell de debat no s'entra en aspectes tècnics (les preguntes o els indicadors que permetran observar si aquests criteris s'acompleixen), sí que és important que es vetlli perquè la seva observació sigui tècnicament factible.

Posteriorment –i aquesta sí que és la part més específicament tècnica– caldrà “traduir” aquests criteris en preguntes d'avaluació. En alguns casos podran formular-se com a indicadors quantitius (per exemple, el nombre de participants), però en altres casos serà millor –especialment en aquells criteris que facin referència a les percepcions dels participants, o aquells que siguin excessivament complexos per ser quantificats– formular preguntes de forma qualitativa. Sigui d'una o altra manera, cal considerar diferents factors a l'hora de formular aquestes preguntes, per assegurar que la seva resposta sigui factible:

- **Observabilitat.** A diferència dels criteris, que se situen a un nivell de reflexió més genèric i abstracte, les preguntes han de ser directament observables. Per exemple, mentre que un criteri a avaluar pot ser “la capacitat de resposta de les administracions enfront les propostes plantejades”, les preguntes d'avaluació haurien d'apuntar a aspectes concrets a través dels quals aquesta capacitat pot inferir-se (per exemple, si aquestes propostes entren en l'àmbit competencial de les administracions implicades, si hi ha recursos econòmics per dur-les a terme, si hi ha capacitat tècnica per desenvolupar-les exitosament, etc.).
- **Accessibilitat** a la informació. Un indicador pot estar tècnicament molt depurat, però servirà de poc si el cost d'obtenir aquella informació és massa elevat perquè això sigui factible. Aquest aspecte està, doncs, relacionat amb els **recursos** i el **temps** de què es disposa per a l'avaluació, que permetran un major o menor grau d'aprofundiment i/o exhaustivitat en la informació generada.
- **Simplicitat.** El mateix que hem dit per als criteris val també per als indicadors i preguntes d'avaluació. Un volum considerable proporcionarà molta exhaustivitat, però també dificultarà l'obtenció d'informació i la comprensió dels resultats.

III. Definició de l'estratègia d'obtenció de la informació

Aquí cal pensar quines seran les fonts per obtenir la informació necessària, i quins instruments són els adequats per fer-ho. Els aspectes plantejats fins ara (objectius de la participació i de l'avaluació, criteris, context i condicionants) han de permetre definir, per a cadascuna de les preguntes d'avaluació, una determinada estratègia d'obtenció d'informació que permeti respondre-la.

Distingirem, en aquest sentit, tres grans tipus d'instruments o tècniques: quantitatives, qualitatives i participatives.

Figura 4: Tècniques quantitatives, qualitatives i participatives

	Quantitatives	Qualitatives	Participatives
Avantatges	<ul style="list-style-type: none"> • Mesura, precisió • Comparabilitat 	<ul style="list-style-type: none"> • Riquesa informativa • Incorporació de 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercanvi i aprenentatge

		reflexions subjectives	<ul style="list-style-type: none"> • Implicació i coresponsabilització
Inconvenients	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicitat, reducció • Observació no sempre possible • Poca flexibilitat 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca sistematització • Pocs casos analitzats 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultats per incorporar tots els perfils i fer-ho en condicions d'igualtat • A major nombre de participants, menor aprofundiment

De forma molt simplificada, les **tècniques quantitatives** resumeixen en mesures concretes, expressades de forma numèrica, una informació molt més àmplia. El sistema d'indicadors en són els exemples clàssics, i es poden complementar a través de diferents tècniques, per exemple enquestes o formularis a participants, anàlisi de registres, etc. La informació quantitativa té la gran virtut de ser directa, concreta i intel·ligible: tothom entén què significa estar situat en una escala del 0 al 10, per exemple. Així mateix, disposar de mesures quantitatives permet una comparació entre diferents experiències participatives (sempre i quan, és clar, aquestes responguin a unes característiques similars i/o comparables).

Siguin emprats de forma general –des d'un sistema d'indicadors d'avaluació– o bé per obtenir informació numèrica d'aspectes específics, poden utilitzar-se diferents tipus d'instruments:

- **Els registres i l'anàlisi de dades existents:** Permeten, per exemple, obtenir informació sobre els i les participants i el seu perfil, sigui a nivell individual (sexe, edat, nivell educatiu, lloc de residència) o organitzatiu (tipus d'associació, volum de persones associades, etc.); a la vegada, aquestes informacions poden posar-se en relació amb dades secundàries existents (perfils de població empadronada, censos d'organitzacions, etc.). També poden analitzar-se, quan sigui pertinent, dades econòmiques relatives al projecte (pressupost sotmès a participació, pressupost destinat al projecte, etc.). En qualsevol dels casos, cal fer una planificació prèvia del tipus d'informació que es vol per garantir que es pugui efectivament obtenir.
- **Qüestionaris:** Els qüestionaris poden dirigir-se, si bé amb continguts diferents, als diversos agents del procés, amb l'objectiu de mesurar opinions i valoracions subjectives respecte als diferents criteris avaluats (per exemple, l'interès de la temàtica abordada o la possibilitat de poder expressar les pròpies idees). Tot i aportar informació limitada pel que fa a la seva riquesa, els qüestionaris són una forma ràpida de recollir informació i poder processar-la de manera sintètica i sistemàtica.
- **Registre d'observació directa:** L'observació directa permet, mitjançant l'assistència presencial o l'enregistrament sonor o audiovisual, analitzar en detall les dinàmiques existents en una determinada situació. En aquest camp, es poden analitzar des d'elements més directes, com els temps de les intervencions o els mecanismes de decisió, fins a elements més subtils (i, també, més difícilment quantificables), com la gestió del conflicte, la construcció de la problemàtica i els seus discursos, etc.

Excepte en els darrers exemples, de naturalesa més qualitativa, en els altres casos es requereix una concreció dels criteris en indicadors clarament observables i mesurables. Tanmateix, cal no perdre de vista que els indicadors quantitius només indiquen part de la realitat que analitzem, i poden transmetre informacions poc vàlides quan la maximització dels indicadors esdevé l'objectiu central.

Les **tècniques qualitatives** permeten abordar algunes d'aquestes limitacions i complementar la informació quantitativa: emergeixen més matisos, elements més específics i factors inicialment no contemplats en els criteris, així com també argumentacions de per què les coses han funcionat d'una o altra manera. Així, s'incorporen elements més difícilment mesurables i s'obté una major riquesa informativa. A més, en el cas de la tècnica d'entrevista es promou l'autorreflexió de les persones entrevistades, però cal tenir en compte també les dificultats per generar informació completa si no es fa un treball de camp exhaustiu; així, en aquesta línia, és fàcil caure en la simple descripció de les posicions individuals. Entre les principals tècniques que es poden utilitzar destaquem les següents:

- **Entrevistes i grups de discussió.** Les tècniques qualitatives de conversa com les entrevistes individuals semiestructurades i els grups de discussió permeten que, a partir d'un guió de preguntes i temes a tractar, les persones entrevistades expressin, amb les seves pròpies paraules i de manera oberta, les seves argumentacions i percepcions. Si es garanteix que les fonts d'informació són el més diverses possible –és a dir, contemplen un espectre ampli de visions– les entrevistes poden posar damunt la taula els diferents discursos existents. En el marc d'un procés participatiu, pot ser una tècnica adient sempre i quan el desenvolupament del mateix en contempli la realització.
- **Anàlisi documental.** Alguns criteris d'avaluació, com l'adequació dels resultats als objectius, o el grau en què s'han incorporat les deliberacions als resultats finals, poden ser observats des de l'anàlisi dels documents que s'hagin generat al llarg d'un procés de participació. Requereixen, com les eines anteriors, un treball tècnic, consistent en sistematitzar quines han estat les aportacions i demandes dels espais participatius i quin és el grau en què aquestes han estat recollides en el pla o document final.

Finalment, i més enllà de les tècniques estrictament qualitatives, en el marc d'una avaluació participada pot ser adequat pensar en tècniques que, a la vegada que generin informació i incorporin les visions dels participants, possibilitin, en la seva pròpia posada en pràctica, l'intercanvi de reflexions i la implicació en la temàtica abordada. Les **tècniques participatives** són especialment adequades per aquest objectiu, ja que, mitjançant una multitud de dinàmiques i formats (tallers, fòrums, etc.), permeten debatre entre grups de persones, contraposar les visions que tenen cadascuna d'elles i construir consensos i relacions. Per exemple, si una de les preguntes d'avaluació fa referència al grau de relació entre associacions, podria obtenir-se una dada precisa mitjançant qüestionari o l'anàlisi de registres (actes, activitats, etc.), però també pot convocar-se un debat d'avaluació amb membres d'entitats on, entre altres qüestions, es plantegi aquesta pregunta; debat que, a la vegada, podrà facilitar l'establiment de llaços entre aquestes entitats. D'altra banda, aquestes tècniques permeten plantejar també debats d'autoavaluació específicament centrats en determinats espais de participació o grups de treball.

Tanmateix, cal tenir en compte algunes qüestions sobre l'ús de tècniques participatives: en primer lloc, que el seu ús queda limitat als perfils efectivament participants; en segon lloc, que tot i ser molt pertinents per respondre a determinades preguntes d'avaluació, en alguns casos serà necessari complementar la informació amb dades d'altres fonts; i, en tercer lloc, que l'ús de tècniques participatives per a l'obtenció d'informació pot implicar l'acceptació d'estàndards menys rígids pel que fa a les dades buscades.⁴

⁴ Institute of Development Studies. 1998. *Participatory Monitoring and Evaluation*. IDS Policy Briefing, 12.

Considerant, doncs, les aportacions i limitacions de cada tècnica, i les necessitats i possibilitats de cada context d'avaluació, es tracta d'identificar, per cada pregunta/indicador, quin serà l'instrument utilitzat i el moment en què es preveu fer-ho. Òbviament, l'ús d'una diversitat de tècniques revertirà en una informació més rica, però també, més costosa d'obtenir, d'una banda, i més complexa d'interpretar, de l'altra; a més, programar entrevistes o tallers específics d'avaluació demanant temps "extra" a gent que pot haver participat ja en diferents debats pot ser, fins i tot, contraproduent. Per tant, excepte en casos molt específics, **dos principis generals en l'ús de les tècniques d'obtenció d'informació haurien de ser la simplicitat i la seva integració en la pròpia dinàmica del procés participatiu**. Així, en molts casos el més viable pot ser obtenir informació de registres i aprofitar els mateixos espais de treball i devolució existents –els ja previstos en la mateixa dinàmica de participació–, per obrir el debat o realitzar qüestionaris que permetin recollir visions de participants sobre els criteris avaluats.

Una graella com la que s'adjunta pot facilitar la tasca:

Figura 5: Graella de preguntes d'avaluació i tècniques (exemples)

<i>Criteris</i>	<i>Preguntes i indicadors d'avaluació</i>	<i>Instrument de recollida</i>	<i>Quan s'obtindrà la informació</i>
<i>Diversitat de participants</i>	% de participants <35 anys, en relació al seu pes a la població.	Registre de participants i padró de població	Al llarg de les diferents activitats programades (cal registrar perfils participants)
	Els diferents interessos existents estan representats al debat?	Taller amb participants	Moment d'avaluació en les jornades de devolució
<i>Enfortiment teixit associatiu</i>	Ha augmentat la comunicació entre les organitzacions i les seves bases?	Taller amb participants	Moment d'avaluació en les jornades de devolució
	Ha millorat la comunicació entre organitzacions?	Taller amb participants	Moment d'avaluació en les jornades de devolució
<i>Aplicació dels resultats</i>	S'ha explicitat un compromís polític respecte a l'aplicació dels resultats del procés?	Taller amb participants	Moment d'avaluació en les jornades de devolució
<i>Capacitat d'incidència dels participants en els resultats</i>	Els resultats del procés participatiu recullen les aportacions fetes en els debats?	Taller amb participants	Moment d'avaluació en les jornades de devolució
		Anàlisi d'actes de debats i informe de resultats del procés.	Al final del procés (prèviament cal recollir actes de cada activitat)

Una vegada hem definit quina serà l'estratègia d'obtenció d'informació, tenim tots els ingredients necessaris per concretar el pre-projecte inicial en una planificació més detallada on, a més dels objectius i plantejament general de l'avaluació, s'especifiquin els criteris, indicadors i tècniques per obtenir la informació, i un cronograma amb la temporalització de les tasques a realitzar. La situació ideal és aquella en què la planificació de l'avaluació ha anat paral·lela a la planificació del procés participatiu i, per tant, la primera no és res més que una part de la segona. D'aquesta manera, l'aprovació del projecte de participació i la seva presentació pública és també la presentació de la seva avaluació. I explicar públicament els criteris pels quals s'avaluarà permet clarificar i fer transparents els objectius de la mateixa participació.

L'esquema adjunt (figura 6) mostra, en un pla de treball simulat, aquesta planificació paral·lela:

Figura 6: Cronograma paral·lel del procés participatiu i la seva avaluació (exemple)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Presentació pública projecte <i>Presentació criteris d'avaluació</i>							
Anàlisi documental i dades secundàries							
Entrevistes a agents socials <i>Registre perfils participants</i>							
Grups discussió amb població <i>Registre perfils participants</i>							
Anàlisi i redacció prediagnosi							
Presentació pública prediagnosi <i>Presentació dades sobre participants</i> <i>Qüestionari valoració a participants</i>							
Revisió i redacció diagnosi <i>Anàlisi, primers resultats i debat equip</i> <i>d'avaluació: definició d'accions de millora</i>							
Grups de treball temàtics (debat diagnosi i propostes) <i>Registre perfils participants</i>							
Anàlisi propostes i redacció Pla Acció							
Jornada devolució i debat Pla Acció <i>Taller-debat avaluació</i> <i>Registre perfils participants</i>							
<i>Redacció informe de resultats d'avaluació</i>							
<i>Sessió de treball equip d'avaluació: balanç i definició d'accions de futur.</i>							

Nota: En cursiva, activitats d'avaluació

- A la presentació pública del projecte de participació s'exposaran els criteris d'avaluació;
- tot "contacte" amb participants (entrevistes, grups de discussió, grups de treball, presentacions públiques, etc.) requerirà el registre del seu perfil;
- la presentació pública de la prediagnosi haurà de preveure la presentació de les dades sobre perfils de participants i la realització d'un qüestionari de valoració d'altres criteris avaluats;
- amb aquestes informacions (registre participants i respostes a qüestionari) s'elaborarà un primer informe que serà debatut a l'equip d'avaluació o grup motor per tal de definir les millores que es creguin oportunes en les següents fases del procés (per exemple, incorporar al debat perfils de participants infrarrepresentats, canviar els horaris de convocatòria si així s'ha valorat en el qüestionari, etc.);
- després de la fase de propostes, a les jornades de devolució del Pla d'Acció es contempla que una part del debat es pugui dedicar a fer una avaluació de tot el procés;
- l'equip tècnic recull els resultats d'aquest debat i, conjuntament amb la informació obtinguda anteriorment, redacta un informe de resultats a les diferents

preguntes/indicadors que presentarà a l'equip d'avaluació o grup motor perquè sigui debatut, valorat i es negociïn i consensuïn recomanacions per a processos participatius posteriors.

IV. Obtenció i processament de la informació

Els següents passos, més operatius, consisteixen a posar en pràctica les tècniques necessàries per obtenir la informació. Tot i que una part d'aquestes tasques puguin, en ocasions, assumir-la agents del territori, cal tenir en compte que es requeriran coneixements de mètodes d'investigació social, tant de disseny, com treball de camp, com d'anàlisi. Aquests són, de fet, els tres grans conjunts de tasques de què consta aquesta etapa:

- En primer lloc, dissenyar específicament cadascun dels instruments. Tot i que en aquest text no abordarem aquests aspectes, la preparació de cadascuna de les tècniques requereix de la construcció de protocols (quadres d'observació i/o registre, guies d'entrevista, dinàmiques de grup, etc.) i, en ocasions, de l'ús de tècniques de mostreig.
- En segon lloc, la part d'obtenció d'informació pròpiament dita. Aquesta tasca s'estén, de fet, durant tot el procés, ja que algunes dades caldrà registrar-les al principi i al llarg del mateix (per exemple, el registre del nombre i perfil de participants, o qüestionaris de valoració de diferents activitats), i altres al final (per exemple, qüestionaris finals de valoració).
- En tercer lloc, l'anàlisi de la informació, tant estadística –relativa, per exemple, als perfils de participants– com qualitativa –per exemple, buidatge d'actes i altres documents, i/o entrevistes que recullen percepcions dels participants–. En tant que els resultats d'aquesta anàlisi seran els que es posaran damunt de la taula per fer-ne la valoració, convé que s'expressin amb la major claredat possible, d'acord amb els criteris i preguntes d'avaluació definits prèviament. A més, les tècniques qualitatives i participatives, al ser tècniques obertes als punts de vista dels participants, proporcionaran altres percepcions que no necessàriament encaixaran amb els criteris prèviament establerts i que poden ser recollides també en l'informe d'anàlisi.

V. Valoració de la informació obtinguda i definició/redefinició d'accions

L'avaluació va més enllà d'una mera anàlisi justament perquè incorpora, després d'aquesta, una valoració de la informació obtinguda, i impulsa a partir d'aquesta valoració. Aquesta és, per tant, l'etapa capdal de l'activitat avaluadora –i, paradoxalment, la que menys se sol materialitzar–. De fet, moltes avaluacions acaben essent merament protocolàries: generen informació i produeixen resultats, però no tenen un impacte en termes d'introduir millores.

No hi ha cap forma d'avaluació que garanteixi que aquests canvis es produeixin, perquè aquests no depenen de la metodologia, sinó de la voluntat de canvi dels propis agents i de la seva capacitat per gestionar-lo. Però una avaluació continuada i participada desplega certes condicions que el poden facilitar: integració de l'avaluació en la mateixa dinàmica del procés i corresponsabilització dels agents en el judici de valor i en la definició d'accions de millora.

És per això que, si l'etapa anterior té un component eminentment tècnic, ens trobem aquí en un moment amb una marcada dimensió política, que posarà damunt de la taula els posicionaments i conflictes existents i que exigirà negociar i consensuar postures.

La seva concreció passa per un debat a dos nivells, protagonitzats especialment per l'equip d'avaluació (tot i que pot plantejar-se, si és pertinent i factible, obrir-lo a altres nivells):

- El primer, la presentació i discussió dels resultats de l'anàlisi. Es tracta que la valoració d'aquests resultats consideri, d'una banda, aquelles debilitats o aspectes negatius del procés, i es plantegi quines en són les causes (per exemple, de que determinats col·lectius estiguin infrarrepresentats en el debat, o de la poca implicació que han tingut les administracions). Però també, i com aporten alguns enfocaments d'avaluació participativa⁵, que es plantegin els aspectes positius i les "llicions apreses", ja que és sobre aquests aspectes que poden reforçar-se d'altres.
- Un segon nivell, i en base al debat anterior, és el de definir accions de millora. Quan l'avaluació contempli diferents fases, aquestes accions poden aplicar-se al llarg del mateix procés (per exemple, incorporar les visions d'aquells perfils de població que no s'han recollit a la prediagnosi). En cas d'avaluacions finals, poden elaborar-se recomanacions per a processos posteriors. D'altra banda, és convenient que, més enllà dels indicadors/preguntes particulars, es pugui fer una reflexió general sobre el procés participatiu, des d'un punt de vista més global, així com també sobre l'avaluació en sí mateixa.

Els resultats d'aquest debat poden integrar-se com un document més del procés de participació (especificant els criteris, metodologia, resultats i accions que es duran a terme com a resultat de l'avaluació). En tant que, més enllà de l'anàlisi, és un document polític "de compromisos", i es també producte del procés de participació, està sotmès a la seva presentació i aprovació pública.

En el quadre set resumim tots els passos que hem anat definint en els apartats anteriors.

Figura 7: Quadre de síntesi de les fases d'avaluació participada

Etapa	Tasques
<i>I. Definició del marc general de l'avaluació</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitució de l'equip tècnic. ▪ Entrevistes/reunions prèvies amb agents clau (per identificar disposicions respecte a l'avaluació). ▪ Constitució de l'equip d'avaluació. ▪ Taller de definició del marc d'avaluació (per què, què, qui, resultats esperats). ▪ Elaboració de pre-projecte: objectius, organització, fases i cronograma.
<i>II. Definició criteris i preguntes d'avaluació</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sessió de treball amb l'equip d'avaluació per consensuar criteris (contribueix a sistematitzar els objectius del procés de participació). ▪ Definició tècnica de preguntes/indicadors d'avaluació.
<i>III. Definició estratègia obtenció informació</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tria de tècniques adequades per a cada pregunta/indicador d'avaluació i disseny d'aquestes. ▪ Elaboració de projecte amb pla de treball i aprovació del mateix per l'equip d'avaluació.

⁵ Aubel, J. 2000. *Participatory Programme Evaluation Manual: Involving Stakeholders in the Evaluation Process*. Calverton, Maryland Child Survival Technical Support Project.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentació pública del projecte als espais de seguiment del procés (idealment, de forma conjunta amb la presentació del procés de participació).
<i>IV. Obtenció i processament de la informació</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disseny dels instruments d'obtenció d'informació. ▪ Generació d'informació: registres, qüestionaris, entrevistes, debats... ▪ Anàlisi de la informació obtinguda. ▪ Redacció d'informe de resultats.
<i>V. Valoració de la informació obtinguda i definició/redefinició d'accions</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentació i valoració dels resultats. ▪ Definició d'accions de millora. ▪ Redacció i difusió de l'informe final. ▪ Posada en marxa de les accions.

Conclusions

A tall de síntesi podem resumir els aspectes tractats en aquest text en els següents punts:

- Avaluació és atribuir valor de forma sistemàtica i exhaustiva a alguna cosa en funció d'uns criteris previs i, per tant, necessita d'una reflexió i planificació prèvia.
- En tot cas, entenem que l'avaluació ha de servir per aprendre i per millorar i no per competir o legitimar.
- L'avaluació pot ser més o menys oberta als actors participants. Al nostre entendre, i per coherència amb la pròpia metodologia participativa, és desitjable que, en la mesura del possible, l'avaluació compti amb la participació dels agents presents en el procés.
- Les avaluacions són un procés continuat, no una activitat puntual amb la que es tanca una experiència participativa. Des del moment en què es considera com una estratègia d'aprenentatge i millora, hauria d'estar present al llarg del procés participatiu.
- L'avaluació d'un procés participatiu es basa en l'establiment d'un conjunt de criteris que depenen del mateix i que volen i poden ser observats. La definició d'aquests criteris és una qüestió política, no merament tècnica.
- L'avaluació realitzada exclusivament mitjançant indicadors presenta limitacions. Per tant, és important emprar altres instruments que permetin una major flexibilitat i profunditat en l'anàlisi avaluativa.
- És aconsellable que l'organització i desenvolupament de l'avaluació funcioni inserint-se en la pròpia dinàmica del procés participatiu. Això evita crear estructures i trobades paral·leles i contribueix a retroalimentar la pràctica en el seu conjunt.
- Tota avaluació d'un procés participatiu dependrà dels seus objectius i dels diferents elements de context que envolten i condicionen qualsevol experiència participativa; i un sistema d'avaluació ha de ser una eina flexible que es pugui adaptar a diferents realitats. Per tant, tant el disseny metodològic presentat, com els criteris que s'adjunten a l'annex, pretenen ser tan sols un punt de partida per a una reflexió i concreció més particularitzada en cada cas.

Com hem dit, obrir-se a les avaluacions participades comporta, almenys, dos tipus de predisposicions: d'una banda, la de dedicar temps i energia específicament a aquesta tasca; de l'altra, la voluntat de sotmetre a deliberació i de millorar l'organització de la participació, i, per tant, almenys en part, la gestió de la pròpia pràctica democràtica. Si el que manca és temps i energia, pot pensar-se en plantejaments menys ambiciosos que contemplin certa reflexió sobre l'experiència més enllà de la dinàmica del dia a dia i que, en aquest sentit puguin aportar alguns elements de millora; si el que manca és voluntat de reflexió i de canvi, l'avaluació –i segurament també el conjunt de la participació– tenen poc sentit. En el millor dels casos disposarem de temps i voluntat per dur endavant una avaluació completa. Tot i així, a més dels coneixements tècnics, caldrà una adaptació i concreció d'allò que volem aconseguir en un plantejament factible.

Annex. Criteris per a l'avaluació de processos de participació

Incloem en aquest annex final una bateria de criteris per a l'avaluació de processos participatius basada en treballs previs.⁶ Entenem que poden ser un punt de partida, tot i que necessàriament, i més en el cas d'avaluacions participades, han de ser adaptats i redefinits en cada context. La seva particularització depèn bàsicament de dos factors:

- D'una banda, l'especificitat de cada procés, els seus objectius i plantejament. Així, alguns dels criteris proposats poden no ser pertinents quan, per exemple, el procés de participació és promogut pel teixit associatiu, o quan es dirigeix a un segment molt específic i acotat de participants.
- De l'altra, en funció del grau d'aprofundiment amb què es vulgui avaluar un procés i de les possibilitats reals per generar informació (recursos disponibles per a l'avaluació), podran utilitzar-se amb major o menor grau de concreció els criteris proposats i, per a cadascun d'ells, emprar-se unes o altres tècniques per generar la informació.

Els criteris es classifiquen en cinc grans àmbits d'avaluació, que d'una manera o altra poden identificar-se en qualsevol procés participatiu: context, participants, temàtica, mètode i resultats. Per a cadascun d'aquests àmbits, es presenten alguns criteris marc, que requeriran la seva concreció en preguntes o indicadors més específics. Aquesta concreció pot ser diferent depenent de si es pretén captar les percepcions dels agents, o bé obtenir una mirada externa (mitjançant registres, anàlisi documental o observació). En molts casos, pot consultar-se un major detall d'aquests indicadors i de la seva quantificació a Anduiza i de Maya (2005).

CONTEXT (COM S'EMMARCA EL PROCÉS?)

- **Acord:** Disposicions dels agents en relació al procés participatiu.
 - Existència de consens entre les formacions polítiques sobre la conveniència del procés.
 - Grau d'acceptació del plantejament del procés entre les organitzacions i col·lectius rellevants en relació a la temàtica abordada.
- **Transversalitat.** Capacitat de l'organització promotora per estar internament cohesionada a l'entorn del procés.
 - Existència de coordinació política i tècnica entre les diferents àrees afectades per la temàtica objecte de debat.
- **Compromís.** De l'organització promotora en relació als resultats de procés participatiu.

⁶ Eva Anduiza i Sergi de Maya. 2005, op. cit.

<http://www.fbofill.cat/intra/fbofill/documents/publicacions/405.pdf>

OIDP-IGOP. 2006. *Guía práctica evaluación de procesos participativos*.

<http://www.oidp.net/pdf/GuiaPracticaEvaluaciondeProcesos.pdf>

Marc Parés, Carola Castellà, Laia Jorba - IGOP. 2007. "Alguns criteris i recomanacions per millorar la qualitat dels processos participatius". Barcelona: Departament de Relacions Institucionals i Participació, Revista *Innovació Democràtica*, 2. http://www10.gencat.net/drep/binaris/innd2_tcm112-53849.pdf

- **Claredat.** Percepció que els i les participants tenen dels objectius del procés i de les seves regles de joc.
- **Colideratge.** Existència i funcionament d'un grup motor on hi siguin representats ciutadania i administracions.
- **Integració en les dinàmiques locals de participació.**
 - Coordinació del procés de participació amb òrgans i estructures de participació estable existents al territori.
 - Coordinació del procés de participació amb altres processos existents al territori.
- **Recursos.** Adequació dels recursos econòmics i humans posats a disposició del procés participatiu als objectius del projecte.

PARTICIPANTS (QUI PARTICIPA?)

- **Diversitat**
 - Diversitat de perfils de participants (percentatge de persones i/o organitzacions participants d'un determinat perfil en relació al seu pes a la població de referència).
 - Presència al procés dels diferents interessos existents en relació al tema tractat.
- **Extensió.** Percentatge de persones i/o d'organitzacions participants sobre la població (i/o subpoblació) de referència.
- **Representació.** Grau en què els discursos de les persones representants vehiculen els del col·lectiu al qual representen.

TEMÀTICA (SOBRE QUÈ ES PARTICIPA?)

- **Rellevància.** Valoració subjectiva de la població i agents de referència respecte a la rellevància del tema sobre el qual es participa.
- **Procedència.** Grau en què la temàtica objecte de participació recull o aborda demandes procedents de la ciutadania.
- **Capacitat d'intervenció**
 - Capacitat d'intervenció de les administracions sobre la temàtica tractada (competències, limitacions tècniques, pressupostàries, polítiques, etc.).
 - Capacitat dels agents locals per incidir en la temàtica tractada.

MÈTODE (COM ES PARTICIPA?)

- **Grau de participació**
 1. Només informació
 2. Només deliberació
 3. Només decisió
 4. Informació i deliberació
 5. Informació i decisió

- 6. Deliberació i decisió
- 7. Informació, deliberació i decisió

- **Fases del procés sotmeses a participació** (plantejament, diagnosi, propostes, programació).
- **Difusió.** Grau en què la informació ha arribat als potencials participants.
- **Qualitat de la informació.** Valoració subjectiva de la pluralitat i la claredat de la informació rebuda.
- **Qualitat de la deliberació**
 - Possibilitat dels i les participants de poder expressar les seves idees en els debats.
 - Possibilitat de poder generar noves idees a partir de l'intercanvi de punts de vista i la deliberació.
 - Valoració del grau d'aprofundiment en la matèria de debat.
- **Avaluació pública.** Existència d'avaluació pública del procés participatiu.

CONSEQÜÈNCIES

- **Influència dels participants en els resultats.** Grau en què s'han recollit en els resultats les temàtiques i propostes plantejades en els espais de participació.
- **Correspondència amb les necessitats.** Grau en què els resultats obtinguts donen resposta a les necessitats identificades en la temàtica objecte de participació.
- **Incidència en la planificació de polítiques**
 - Traducció dels resultats del procés participatiu en un programa o política pública.
 - Percentatge del pressupost afectat pel resultat del procés sobre el pressupost total de l'àmbit de referència.
- **Supervisió pública de la implementació**
 - Existència (o previsió) d'un acte o procés de devolució de resultats als participants.
 - Existència (o previsió) d'òrgans de seguiment amb presència de participants.
- **Aprenentatge dels agents**
 - Grau en què el procés participatiu ha possibilitat als agents un major coneixement de la temàtica objecte de debat i de les formes de donar-hi resposta.
 - Grau en que els agents han adquirit tècniques i habilitats per a la participació.
- **Dinamització xarxes locals**
 - Percepció dels agents organitzats en relació a l'augment o disminució de la seva capacitat d'interlocució amb la contrapart (administracions cap a ciutadania i ciutadania cap a administracions).
 - Cooperació entre organitzacions locals.
 - Canvis en les administracions per fer-les més permeables a la participació.