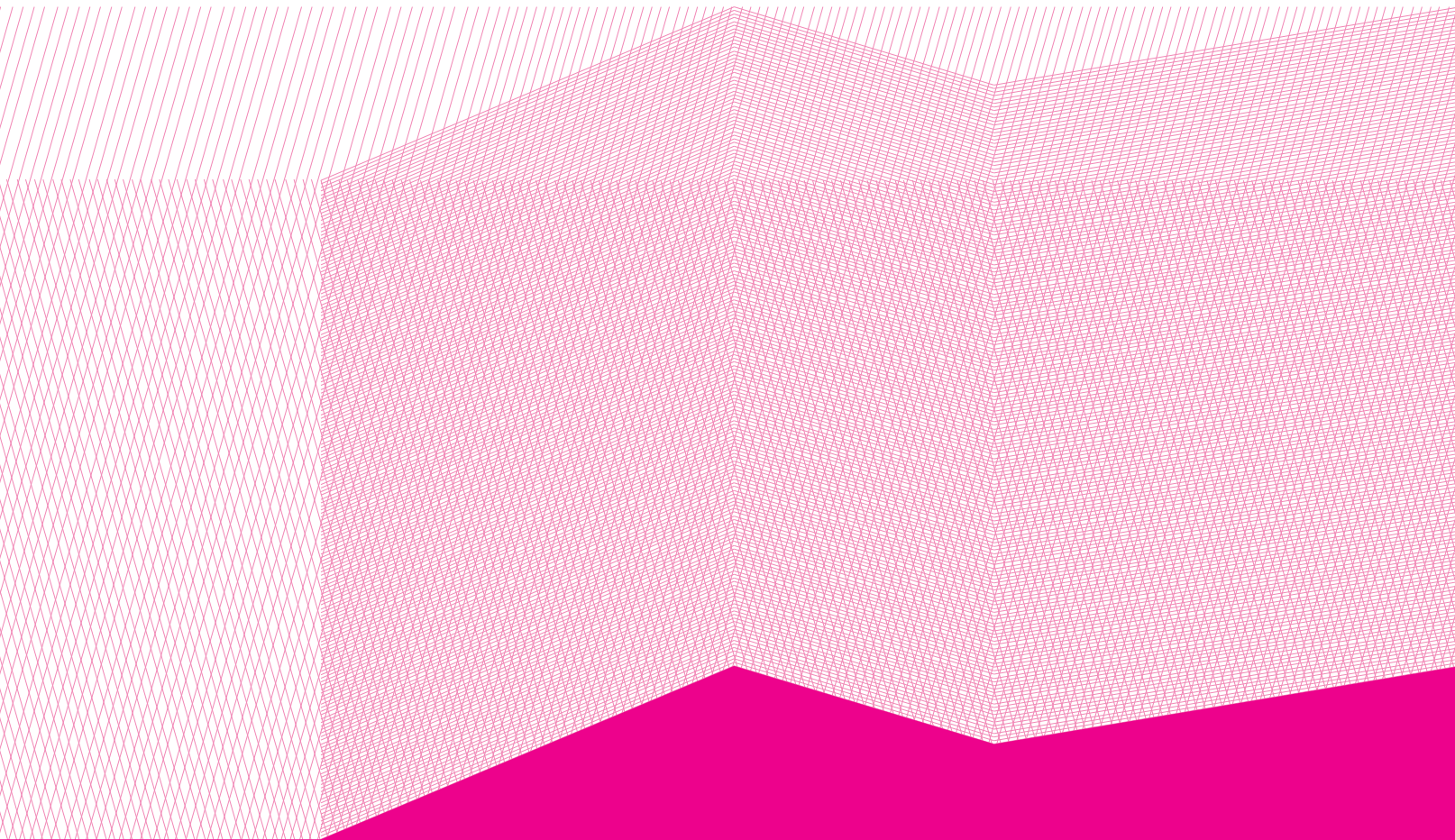




# GUÍA PRÁCTICA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS PARTICIPATIVOS

PRACTICAL GUIDE FOR EVALUATING PARTICIPATORY PROCESSES  
GUIDE PRATIQUE POUR L'ÉVALUATION DE PROCESSUS PARTICIPATIFS



**GUÍA PRÁCTICA  
PARA LA  
EVALUACIÓN  
DE PROCESOS  
PARTICIPATIVOS**

{ pág. 3 }

**PRACTICAL GUIDE  
FOR EVALUATING  
PARTICIPATORY  
PROCESSES**

{ pag. 71 }

**GUIDE PRATIQUE  
POUR  
L'ÉVALUATION  
DES PROCESSUS  
PARTICIPATIFS**

{ pag. 135 }





**GUÍA PRÁCTICA  
PARA LA  
EVALUACIÓN  
DE PROCESOS  
PARTICIPATIVOS**

# GUÍA PRÁCTICA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS PARTICIPATIVOS

Este documento ha sido elaborado, con el apoyo del Instituto de Gobierno y Políticas Públicas, de la Universidad Autónoma de Barcelona, a partir del debate suscitado por los resultados del Grupo de Trabajo constituido en la V Conferencia del ODP (2005).

El Grupo de Trabajo “Elementos comunes para la definición del objeto de estudio de los ODP: ámbitos, indicadores e índice” coordinado por la ciudad de Donostia - San Sebastián - ha desarrollado sus tareas durante los años de 2005 y 2006.

Este documento es público y esperamos que sea de enorme utilidad para todas las ciudades/ regiones/ instituciones que lo utilicen.

No obstante, con la voluntad de seguir perfeccionando nuestros trabajos y avanzando de manera conectada, pedimos a todos aquellos que hagan servir este documento en la evaluación de alguna práctica participativa que compartan con nosotros sus reflexiones sobre la aplicabilidad, utilidad, fortalezas y debilidades de los contenidos aquí expuestos.

Para eso les pedimos que envíen sus reflexiones al e-mail **oidp@bcn.cat** o entren en contacto con la Secretaría Técnica a través de los teléfonos que se encuentran en **www.oidp.net**.

# ÍNDICE

## **Introducción** 7

1. Qué evaluamos 11
2. El marco conceptual compartido 13
3. Tensiones y debates abiertos 15

## **La Caja de Herramientas**

4. Elementos previos a la evaluación 19
5. Criterios de evaluación de los procesos participativos 22
  - A. *Criterios relacionados con la coordinación del proceso* 23
  - B. *Criterios relacionados con quién participa* 33
  - C. *Criterios relacionados con al temática del proceso de participación* 42
  - D. *Criterios relacionados con las formas de participación* 45
  - E. *Criterios relacionados a las consecuencias del proceso* 51
6. Cuadro resumen de criterios de evaluación 58
7. Algunos elementos metodológicos 60

## **Bibliografía** y documentación propia utilizada 67

## **Anexo I** : Tabla Resumen 68





## INTRODUCCIÓN

Nuestro compromiso como proyecto subvencionado por el programa de cooperación descentralizada entre Europa y América Latina era la constitución de nueve Observatorios Locales de Democracia Participativa (OLDPs) y la creación de unos indicadores de evaluación de la calidad de las experiencias participativas en nuestras ciudades, siempre con el objetivo de poder mejorar hacia un mayor protagonismo de los ciudadanos y ciudadanas en el gobierno de las ciudades.

Durante este proceso hemos detectado la necesidad de ir más allá del objetivo inicial, ya que compartimos la idea de que la tarea de constituir un OLDP como espacio de interacción y evaluar la participación a nivel local es más complejo que la simple aplicación de un conjunto de indicadores. La razón de eso es el objetivo final, no lo olvidemos, es mejorar la participación, y desde ahí vemos que es necesario evaluar lo que hacemos para poder mejorarlo.

Pero sabemos que las estrategias de evaluación y los instrumentos disponibles son muchos y diversos; y que las preguntas que rodean la evaluación son a su vez complejas, pues se mueven en registros distintos: qué se evalúa, para qué se evalúa, cómo se evalúa, quién evalúa. Unos registros son más políticos y otros más instrumentales o metodológicos.

Como fruto de esta reflexión detectamos la necesidad de instrumentos de evaluación más completos y más amplios que una simple batería de indicadores. Por eso acordamos centrarnos en la creación de una “Caja de Herramientas”, donde estuviesen incorporados distintos criterios de evaluación, indicadores o posibles aspectos a evaluar en cada criterio y diversas metodologías para llevar a cabo la evaluación de la forma más adecuada de acuerdo con las características y los objetivos de cada caso.

Esta Guía Práctica, pues, no pretende ser un sistema integral, completo y cerrado para evaluar procesos participativos.

Esta Guía Práctica lo que pretende es ofrecer un conjunto de herramientas diversas que puedan ser útiles para la evaluación de distintos procesos participativos; entendiendo que en cada



proceso se seleccionarán (o se ampliarán) los criterios para la evaluación, los aspectos a evaluar y las metodologías a utilizar, de acuerdo con los objetivos del proceso, los objetivos de la evaluación y las características tanto del proceso evaluado como de la realidad social en que éste se desarrolle.

### **El documento se estructura de la siguiente manera:**

Antes de presentar las herramientas de evaluación, creemos importante situarnos en los principales debates entorno la evaluación.

En primer lugar debemos definir **qué evaluamos** dentro del amplio espectro de objetos de estudio de los OLDPs.

Concretado nuestro objeto de estudio, creemos que es importante resaltar nuestro **marco conceptual compartido**: algunas ideas que guían nuestras acciones de evaluación.

Sin embargo, también compartimos dudas, y mantenemos algunas **tensiones y debates abiertos**, y hemos querido dejar constancia de ellos en este documento.

Esos tres apartados (qué evaluamos, el marco conceptual compartido y las tensiones y debates abiertos) constituyen el bloque introductorio de este documento.

En un segundo bloque, llamado *Caja de Herramientas*, se presentan las **herramientas de evaluación**. Este bloque está dividido en los siguientes apartados:

1. Los **elementos previos a la evaluación** son aquellos que deben ser considerados antes de la evaluación e intentan abarcar la diversidad de situaciones, contextos, objetivos y temas acerca de los cuales se proponga hacer una evaluación.
2. Los **criterios de evaluación** son los criterios consensuados por los socios del proyecto y se refieren a cinco ámbitos de los procesos (la coordinación del proceso, quién participa, sobre qué se participa, cómo se participa y las consecuencias de la participación). En el apartado correspondiente a cada uno de los cinco ámbitos se describe en qué consiste el criterio (a qué aspira) y cómo puede hacerse su evaluación.



3. **Algunos elementos metodológicos**, donde se recogen brevemente algunas de las metodologías de evaluación propuestas

Por último, una *Tabla resumen* ofrece una síntesis de los distintos criterios e indicadores propuestos con las respectivas metodologías que pueden ser utilizadas para evaluar cada uno de ellos.





## 1. QUÉ EVALUAMOS

Cuando hablamos de evaluación de la participación ciudadana podemos evaluar diferentes objetos. A partir de la reflexión del conjunto de socios de los Observatorios Locales se ha llegado a la conclusión de que los objetos a conocer por parte de los OLDPs pueden ser los siguientes:

- Las políticas públicas
- El sistema estable de participación (marco jurídico y órganos)
- Los procesos participativos
- Los mecanismos de participación
- Los actores sociales y la participación no institucional

En todo este abanico de posibles objetos a observar (evaluar) existe un factor altamente condicionante para decidir qué es lo que vamos a evaluar: *el factor de escala*.

**No es lo mismo evaluar un proceso concreto de participación que evaluar la participación en una gran política pública o la participación en el conjunto de una ciudad.**

Este documento pretende abarcar ámbitos de los distintos objetos de estudio de los OLDPs pero se centra, principalmente, en el análisis de los procesos participativos. Los procesos participativos han sido el principal campo de trabajo de los OLDPs. Representan, además, el ámbito en el cual nos es más fácil sistematizar y sintetizar determinados elementos relativos a la evaluación.

Nos centramos pues en ofrecer una serie de criterios y metodologías para la evaluación de procesos participativos. Eso no quiere decir que otros posibles objetos de estudio no sean significativos cuando hablamos de participación de la ciudadanía en política; simplemente se han excluido de este documento para reducir el grado de complejidad del análisis.

No obstante, entendemos que los criterios aquí presentados son útiles para abordar, en cierta medida, todos los demás ámbitos de participación aquí mencionados.



## 2. EL MARCO CONCEPTUAL COMPARTIDO

Antes de presentar las herramientas de evaluación, creemos importante resaltar nuestro marco conceptual, algunas ideas que guían nuestras acciones de evaluación. Son las siguientes:

a) La evaluación es un **proceso** (no es un momento puntual más o menos relevante y trascendente) que se fundamenta en el conocimiento de la práctica a través de la sistematización de información y el debate entre **actores diversos** de esa práctica; que están ahí desde el principio. Así, en el proceso de evaluación pueden intervenir una pluralidad y extensión de actores tan amplia como la pluralidad de los actores que se encuentran en la práctica misma. Incluso más amplia si se invita a participar en la evaluación a agentes “externos” a la práctica. En definitiva, estamos hablando de **procesos participativos de evaluación**.

b) Pueden distinguirse distintos niveles o momentos técnicos y políticos de evaluación en función de quien la protagonice, la encargue o participe, y en función también de qué se quiera evaluar, los métodos utilizados, los objetivos planteados... De aquí se desprende un argumento: que por un lado es imposible un tipo de evaluación que los abarque todos, en todas sus dimensiones, momentos o niveles (sustantivo, relacional, operativo o intermedio, técnico, político, etc.), y que, por lo tanto, se hace difícil pensar en una propuesta apriorística y descontextualizada, que sirva para todos y en todo momento, del planteamiento evaluativo y del instrumental a utilizar. Tal modo de operar podría suponer a veces un corsé, un constreñimiento.

c) Puede trabajarse y debe trabajarse con enfoques metodológicos complejos y complementarios (multiestratégicos) que pongan en relación metodologías de **evaluación cuantitativa, cualitativa y participativa**.

d) En este contexto, los Observatorios Locales de Democracia Participativa deberían de entenderse como un **lugar de encuentro**, un ámbito de interacción en el que actores diversos pueden reflexionar, debatir, realizar consultas y propuestas sobre los retos de la participación. El espíritu de estos espacios no es transformarse en estructuras tecnocráticas o centros de documentación pasivos, sino en plataformas activas e inclusivas.

e) En definitiva, los OLDP deben constituirse como agentes promotores de la democracia participativa.

f) Si los OLDP acaban siendo **lugares de encuentro y debate** entre actores diversos, si quieren ser **promotores** y no meros observadores pasivos, y si se asume que estamos en un momento de incertidumbre e innovación en la materia que tratamos, parece aconsejable pensar en configurar un sistema de evaluación que se componga de instrumentos diversos y se fundamente en estrategias metodológicas plurales sobre la base de un marco conceptual y operativo común.



### 3. TENSIONES Y DEBATES ABIERTOS

Al mismo tiempo que hemos sido capaces de consensuar un marco conceptual para la evaluación, no podemos ignorar algunas “tensiones” que nuestra tarea eleva intrínsecas. Creemos honesto explicitarlas para tenerlas siempre en cuenta en nuestros debates y reflexiones:

**a) Entre la necesidad de evaluar y la falta de una finalidad clara (¿para qué?) de la evaluación.** Tenemos la necesidad de evaluar. Más allá del compromiso adquirido en relación al proyecto Urb-al, y dado también ese compromiso. Pero a la vez que vemos clara esa necesidad nos faltan respuestas también claras a la pregunta de para qué queremos hacerlo. ¿Hacia dónde focalizamos concretamente la evaluación? ¿Queremos evaluar para mejorar nuestras prácticas o queremos evaluar para hacer un ranking de ciudades participativas? ¿Queremos evaluar para establecer “filtros de calidad” sobre lo que es y lo que no es auténtica participación ciudadana o nos inclinamos por establecer criterios guía con los que cada ciudad y cada práctica pueda orientar sus estrategias metodológicas?

**b) Entre fijar la atención en las políticas o en los instrumentos con que estas pueden operar.** Este dilema o tensión tiene que ver con el “qué” de la evaluación más que con el “para qué”. Podríamos fijar la atención en las políticas públicas sustantivas: urbanismo, educación, salud, regeneración urbana, etc. y establecer evaluaciones, estudios, indicadores o lo que sea que nos diga hasta qué punto estas políticas incorporan participación; o podemos optar por centrar la atención en ver hasta qué punto determinadas experiencias o instrumentos de participación tienen o no calidad en sí mismo.

**c) Entre los indicadores como instrumentos y los indicadores como finalidad.** A caballo entre el “qué” y el “cómo” aparece la tensión entre un objetivo: evaluar prácticas y políticas con una finalidad dada, y una cosa que más que un



objetivo parece a veces un “objeto soñado”: la posibilidad de disponer de indicadores “relevantes, válidos, medibles, sensibles, comprensibles y comunicables, realistas y contrastados” sobre la democracia participativa. En este sentido no olvidemos que “los indicadores son ‘indicativos’ de alguna cosa que suele ir mas allá del propio indicador. Las evaluaciones –y los procesos en su conjunto- se desvirtúan cuando, en vez de trabajar para alcanzar objetivos, se hacen para satisfacer indicadores”.

**d) Entre la necesidad de conocimiento y el desconocimiento: la tensión que genera la incertidumbre.** Estamos metidos en una materia a la que ni nosotros ni nuestros entornos institucionales, políticos y técnicos, estamos suficientemente acostumbrados, pues nos movemos en territorios de innovación democrática y de innovación en la gestión pública. A menudo, debemos fijar objetivos participativos, y validar instrumentos y metodologías para conseguirlos, y no siempre tenemos suficiente seguridad en lo que hacemos, y notamos que nos falta más bagaje, más experiencia individual y colectiva. Esto nos conduce a pensar que es necesario arriesgar, ensayar cosas, aceptar pruebas y errores, ir construyendo poco a poco y sobre la práctica sistemas de evaluación. Pero por otro lado queremos contar con instrumentos de evaluación que no ofrezcan lugar a dudas: ilos cuantitativos!

**e) Entre la amplitud de la realidad a la que nos referimos (hablando y escribiendo) y lo que realmente podemos abarcar (haciendo, practicando).** Construimos el discurso desde conceptos que son mayúsculos, que abarcan una realidad conceptual y política bastísima (Democracia Participativa, Participación Ciudadana, Ciudadanía, y otros por el estilo) y luego nos encontramos con que nuestra realidad, el contexto en el que nos movemos, lo que somos capaces de operativizar y poner en práctica -con sus dificultades, resistencias, contradicciones y limitaciones- pudiendo ser y significar un gran cambio con respecto a las formas tradicionales de hacer y a lo que cuesta cambiarlas, no nos parece que tenga la suficiente potencial social, colectivo o institucional como para que pueda ser registrado por un “sismógrafo” que no esté un poco “trucado”.



## LA CAJA DE HERRAMIENTAS



## 4. ELEMENTOS PREVIOS A LA EVALUACIÓN

Previamente a cualquier evaluación se deben identificar *una serie de elementos que van a condicionar la óptica desde la cual se lleva a cabo*. Así, antes de empezar una evaluación deberíamos identificar, como mínimo, las siguientes características del proceso/experiencia:

- El contexto
- El ámbito temático
- El ámbito territorial
- Los objetivos
- Los colectivos participantes
- El tipo de evaluación

### **El contexto**

El contexto social, económico y político en el cual se desarrolla una experiencia participativa resulta de gran relevancia para comprender y analizar muchos de los resultados de su evaluación.

En función del contexto los objetivos de un proceso pueden ser muy distintos y los criterios de evaluación también.

### **El ámbito temático**

Hay experiencias participativas sectoriales y otras globales o integrales.

En función del tema que se aborde y, sobretodo, en función del carácter más o menos integral de éste, los criterios de evaluación también serán distintos.

El ámbito temático sobre el cuál se participa condiciona muchos elementos de la evaluación. Así, por ejemplo, en procesos temáticos muy específicos puede que no tenga sentido evaluar la diversidad de los participantes porque los potenciales

participantes son, por la misma naturaleza del proceso, un colectivo homogéneo.

### **El ámbito territorial**

Hay procesos que se desarrollan en ámbitos municipales y otros en ámbitos más locales como pueden ser los distritos o los barrios. Este elemento también condicionará la evaluación del proceso, pues los potenciales participantes variarán.

En el caso de los procesos más globales se deberá tener en cuenta, por ejemplo, la diversidad territorial de los participantes, cosa que no tiene sentido en procesos más locales.

### **Los objetivos**

Toda evaluación deberá tener muy en cuenta los objetivos del proceso evaluado, pues en muchos casos no tendrá sentido evaluar un proceso con criterios que se refieren a objetivos que el mismo proceso no se plantea.

Si bien existen algunos criterios mínimos que deberían ser evaluados en cualquier proceso, hay muchos otros que sólo tiene sentido evaluar si forman parte de los objetivos del proceso.

De hecho, para una evaluación ideal el mismo proyecto debería fijar *a priori* cuáles serán los objetivos que serán evaluados para, *a posteriori*, poder evaluar si se cumplen o no.

### **Los colectivos participantes**

No todos los procesos se dirigen a los mismos participantes. Hay procesos que se dirigen sólo a asociaciones, otros que se dirigen a la ciudadanía no organizada, algunos se dirigen a colectivos específicos de la población (como mujeres, niños y niñas, población indígena, etc.), algunos que incorporan técnicos y políticos, otros que no, etc.



En función de cuáles sean los participantes a los que se destina el proceso, los criterios de evaluación serán unos u otros.

### **Tipo de evaluación**

Existen distintos tipos de evaluación de procesos participativos y distintas metodologías para llevarlas a cabo. Este documento pretende ofrecer algunas de ellas.

Antes de empezar la evaluación de un proceso participativo es importante decidir qué tipo de evaluación se desea hacer. En este sentido es importante *distinguir entre las evaluaciones internas y externas* y decidir en qué grado los participantes del proceso serán también partícipes de la evaluación del mismo.

**Orientar la evaluación hacia metodologías más cualitativas y participativas puede ser una buena forma de superar muchas de las limitaciones con las que nos hemos ido encontrando siempre que hemos intentado evaluar desde metodologías estrictamente cuantitativas.**

Así, dificultades como la falta de datos, la falta de recuentos o la poca fiabilidad de alguna información, puede ser superada a través de estas otras metodologías que nos pueden permitir evaluar la participación ciudadana desde otras ópticas. Al mismo tiempo, *no debemos olvidar que la evaluación participativa cuenta con el importantísimo valor añadido de implicar a los y las participantes de un proceso, así como a representantes políticos y personal técnico, en la evaluación del mismo, hecho que nos permite mejorar la participación a partir de la propia experiencia de los participantes* al mismo tiempo que se legitima tanto el proceso evaluado como la evaluación y las mejoras incorporadas a partir de esa evaluación.

## 5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS

A continuación se presentan una serie de criterios de evaluación pensados para procesos participativos. En función del grado de profundidad con que se quiera evaluar un proceso podrán utilizarse más o menos de los criterios propuestos y, para cada uno de ellos, se podrá realizar una u otra metodología, requiriendo cada una de ellas distintos recursos y proporcionándonos un distinto grado de profundidad analítica.

Así pues, seleccionar todos o algunos de los criterios aquí propuestos y evaluarlos con una u otra de las metodologías que se proponen no sólo dependerá del contexto y las características del proceso sino que también dependerá de los recursos que podamos destinar a tal efecto. *Si evaluamos muchas experiencias al mismo tiempo deberemos repartir los recursos y eso hará disminuir el grado de profundidad con que analicemos cada una de ellas.*

*En cada criterio propuesto se describe en qué consiste (a qué aspira) y cómo puede hacerse su evaluación.*

Viendo en que consiste el criterio podremos decidir si tiene sentido o no aplicarlo para evaluar nuestro/s proceso/s. Si decidimos aplicarlo, entonces deberemos escoger una o algunas de las metodologías que se proponen para evaluar el grado de cumplimiento del criterio en cuestión. Los criterios se han estructurado de la siguiente forma:

Criterios relacionados con:

- A. la coordinación del proceso**
- B. quién participa**
- C. sobre qué se participa**
- D. cómo se participa**
- E. consecuencias/resultados del proceso**



## A. CRITERIOS RELACIONADOS CON LA COORDINACIÓN DEL PROCESO

- Consenso
- Transversalidad
- Iniciativa y liderazgo
- Integración al sistema participativo municipal
- Claridad de los Objetivos
- Planificación y recursos

### I. Consenso

**En qué consiste:** Un proceso en el cual hay un amplio consenso sobre su necesidad y su metodología tiene más posibilidades de éxito que un proceso que sea cuestionado, ya sea desde los ámbitos político, técnico o social.

#### Cómo evaluarlo:

##### a) Aceptación política

Identificar si el proceso es aceptado por todas las formaciones políticas del municipio y si hay o no algún grupo político que se oponga al proceso.

+ Para hacer esta evaluación puede ser útil haber elaborado un sociograma.

+ También puede obtenerse esta información a través de entrevistas a los distintos grupos políticos o a informantes clave. Otra forma de obtener la información es a través de grupos de discusión plurales.



### **b) Aceptación social**

Identificar si el proceso es aceptado por todos los colectivos y grupos sociales relevantes para el proceso y si hay o no algún colectivo u organización que se oponga al proceso.

+ Para hacer esta evaluación puede ser útil haber elaborado un sociograma.

+ También puede obtenerse esta información a través de entrevistas a informantes clave. Otra forma de obtener la información es a través de grupos de discusión plurales.

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

### **c) Aceptación técnica**

Identificar si el proceso es aceptado por todas los y las técnicos municipales relevantes para el proceso y si hay o no algún/a técnico/a que se oponga al proceso.

+ Para hacer esta evaluación puede ser útil haber elaborado un sociograma.

+ También puede obtenerse esta información a través de entrevistas a los técnicos municipales o a informantes clave. Otra forma de obtener la información es a través de grupos de discusión internos.

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

---



## 2. Transversalidad

**En qué consiste:** *Los procesos que consiguen un trabajo interno transversal, implicando a las distintas áreas relevantes para el proceso tanto a nivel técnico como político, son procesos más eficientes, al mismo tiempo que se reducen las resistencias a la implementación de los resultados. La transversalidad es especialmente importante cuando el proceso es liderado por el Área de Participación y tiene implicaciones sustantivas en otras áreas. También es importante cuando el ámbito sustantivo tiene un carácter integral y requiere la implicación de distintas áreas.*

### Cómo evaluarlo:

#### a) Grado de implicación de las distintas áreas políticas y técnicas

**Analizar el grado de implicación de las distintas áreas políticas y técnicas relevantes para el proceso**

- + En primer lugar es necesario identificar cuáles son las áreas relevantes para el proceso, de acuerdo con el ámbito sustantivo y los objetivos del mismo.
- + Puede obtenerse la información a través de la identificación de la presencia o ausencia de estas áreas en los distintos órganos y espacios de participación y/o a través del análisis de sus aportaciones en el proceso.
- + También puede obtenerse la información a través de entrevistas a los distintos técnicos y políticos o mediante grupos de discusión internos.
- + Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

#### b) Espacios de transversalidad

**Analizar si en la planificación del proceso se contemplan espacios de trabajo transversales el objetivo de los cuales es poner en relación a las distintas áreas implicadas en el proceso.**

+ Analizar cómo es la transversalidad de estos espacios; si es sólo informativa (el área que lidera el proceso informa a las demás) o si se trata de espacios de codecisión y cogestión del proceso a partir de las distintas áreas implicadas. Esta última situación garantiza un mayor grado de transversalidad y de eficiencia.

+ Puede realizarse la evaluación a través de grupos de discusión o talleres internos o a través del análisis del proyecto.

---

### 3. Iniciativa y liderazgo

**En qué consiste:** Un proceso participativo puede *ser iniciativa de distintos actores*: puede ser iniciativa del *gobierno*, de un *área concreta del gobierno*, de *algún/a técnico/a*, de *la oposición*, de *alguna asociación*, de *la ciudadanía no organizada*, etc.

*La iniciativa condiciona el desarrollo del proceso pero no debería afectar a su calidad democrática.*

En general los procesos que surgen de iniciativa ciudadana generan una mayor confianza y tienen mayores posibilidades de ser procesos exitosos con mayores niveles de participación.

En todo caso, *la iniciativa debe ser liderada políticamente*. Sólo a través de un liderazgo político sólido un proceso participativo será un proceso legitimado institucionalmente. Esta condición es indispensable para que los resultados del proceso sean implementados y, por tanto, para que el proceso sea eficaz.

Sin embargo, aunque es necesario un liderazgo político sólido, la existencia de un grupo promotor plural que co-lidere o coordine el proceso puede dotarlo de una mayor eficacia y coherencia, haciéndolo al mismo tiempo más próximo a las dinámicas reales del municipio. Compartir el liderazgo del proceso garantiza que éste sea más plural y transparente, al mismo tiempo que facilita la neutralidad en la coordinación del mismo.



## Cómo evaluarlo:

### a) Iniciativa

Identificar qué actor o actores han promovido el desarrollo del proceso participativo.

+ Esta información puede obtenerse a través de entrevistas a informantes clave del proceso. Es importante obtener la información a través de más de una fuente ya que algunos actores pueden tender a apropiarse la iniciativa del proceso.

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

### b) Liderazgo

Identificar la existencia de responsables políticos concretos que se responsabilicen del proceso.

+ Esta información puede obtenerse a través de entrevista a los responsables del proyecto.

### c) Grupo promotor plural

Identificar la existencia de un grupo promotor del proceso y analizar su pluralidad.

+ Un grupo promotor plural es un grupo reducido formado por actores distintos (políticos/as, técnicos/as y ciudadanos/as) que tiene como función hacer avanzar el proceso buscando la máxima extensión del mismo.

+ En caso de existir dicho grupo, debería analizarse su papel en el proceso y validar que realmente tiene atribuidas funciones relevantes.

+ Para el análisis de la pluralidad el sociograma puede ser una herramienta de ayuda.

+ El análisis de las funciones y la pluralidad del grupo promotor, si existe, es preferible que sea realizado de forma externa.

+ Puede ser útil que el grupo promotor, en caso de existir, realice alguna sesión de autoevaluación de su funcionamiento a lo largo del proceso.

---

#### **4. Integración al sistema participativo municipal**

**En qué consiste:** Algunos municipios tienen un sistema de participación más o menos estable. En estos casos, conviene analizar hasta qué punto el proceso evaluado se integra o no en este sistema participativo.

Los procesos participativos de un determinado municipio no tienen por qué derivarse siempre de su sistema estable de participación. Sin embargo, *conviene que sean coherentes con el mismo y, en la medida de lo posible, se integren y se coordinen para no duplicar los esfuerzos y no saturar el potencial participativo de la ciudadanía*. En este sentido, puede ser útil aprovechar los órganos y estructuras de participación ya existentes en el municipio.

##### **Cómo evaluarlo:**

###### **a) Relación con otros procesos del municipio**

**Analizar cualitativamente cómo se relaciona el proceso evaluado con otros procesos del mismo municipio.**

+ Poner especial atención en ver si existe o no algún tipo de coordinación entre los distintos procesos.

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

###### **b) Uso de órganos o estructuras existentes**

Identificar si el proceso evaluado aprovecha órganos o estructuras participativas ya existentes en el municipio.



Analizar cualitativamente la operatividad de este aprovechamiento de estructuras e identificar, si los hay, las dificultades o inconvenientes surgidos de dicho aprovechamiento.

+ Para hacer la evaluación puede ser útil trabajar con un grupo de discusión con los participantes en estos órganos y estructuras.

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

---

## 5. Claridad de los objetivos

**En qué consiste:** Los objetivos de un proceso participativo deben ser claros para facilitar la tarea tanto de los/las gestores del proceso como de los/las participantes.

*La claridad en los objetivos dota al proceso de coherencia y transparencia.*

Es fundamental que los objetivos del proceso establezcan los límites del mismo, evitando así generar falsas expectativas.

Más allá del análisis de los objetivos, también es importante evaluar hasta qué punto los objetivos iniciales han sido utilizados como elementos guía del proceso y hasta qué punto los resultados del proceso responden a los objetivos iniciales.

### Cómo evaluarlo:

#### a) Análisis de objetivos

Identificar los objetivos del proceso, si los hay, y analizar su claridad.

+ Una buena manera de obtener esta información puede ser a través de las y los participantes del proceso, ya sea vía cuestionarios o vía talleres de evaluación.

### b) Cumplimiento de los objetivos

Analizar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. En caso negativo, analizar las causas por las cuales no se han cumplido.

+ Una buena manera para obtener esta información puede ser a través de los participantes del proceso, ya sea vía cuestionarios o vía talleres de evaluación.

También puede ser útil una autoevaluación en grupos de discusión internos.

---

## 6. Planificación y recursos

**En qué consiste:** La participación no se improvisa, y por tanto conviene planificar todo proceso participativo, identificando sus fases y su cronograma.

*La planificación permite prever las dificultades, organizar la participación, ofrecer una mayor calidad en el proceso y garantizar una mayor transparencia.*

Al mismo tiempo, cuando se planifica un proyecto hay que prever los recursos económicos y técnicos que serán necesarios. Un proceso podrá obtener una mayor calidad cuando los recursos económicos y técnicos sean adecuados a los objetivos planteados.

### Cómo evaluarlo:

#### a) Análisis de la planificación y de su cumplimiento

Identificar si existe o no una planificación del proceso.



Analizar cualitativamente la planificación. Una buena planificación debe detallar los siguientes elementos:

- Los objetivos del proceso
- Las fases
- El cronograma
- Las tareas previstas para cada fase
- Los elementos de difusión
- Los recursos necesarios para cada fase y para el conjunto del proceso

Analizar cualitativamente el grado de cumplimiento del documento de planificación. En caso de no cumplimiento de los objetivos, analizar las causas por las cuales no se han cumplido.

- + Los grupos de discusión internos pueden ayudar a hacer este tipo de evaluación.
- + Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

#### **b) Recursos económicos**

Identificar el presupuesto previsto para el proceso.

Analizar la adecuación del presupuesto a los objetivos del proyecto.

- + Esta información puede obtenerse del proyecto o a través del responsable del proceso.

#### **c) Personal**

Identificar la existencia y el volumen de recursos técnicos, propios y externos, dedicados al proyecto.



- + Grado de especialización y profesionalización del personal.
  - + Analizar la adecuación de los recursos técnicos a los objetivos del proyecto.
  - + Esta información puede obtenerse del proyecto o a través del responsable o la responsable del proceso.
-



## B. CRITERIOS RELACIONADOS CON QUIÉN PARTICIPA

- Cantidad
- Diversidad
- Representatividad
- Grado de apertura del proceso

### 7. Cantidad de participantes

**En qué consiste:** Cuantos más participantes tenga un proceso mucho mejor, teniendo en cuenta que la valoración de la cantidad de participantes siempre dependerá de los objetivos del proceso y la población de referencia a la que se orienta el mismo. Al mismo tiempo, no se puede olvidar que igual de importante que la cantidad de participantes es la diversidad de los mismos.

**Cómo evaluarlo:** La evaluación de este criterio dependerá del tipo de proceso y los destinatarios del mismo. En todo caso para evaluarlo proponemos tres indicadores para calcular los participantes reales en relación con los participantes potenciales. Cada indicador responde a distintas posibilidades de procesos y participantes.

#### a) Porcentaje de participantes en relación a la población de referencia:

Número de participantes sobre la población de referencia (en tanto por cien).

+ Útil para procesos donde los y las participantes son ciudadanos/as no organizados. También puede utilizarse en procesos en los que se combina o se mezcla la participación de ciudadanía organizada con ciudadanía no organizada. En este último caso el indicador puede referirse al conjunto de participantes o únicamente a los no organizados.

- + Tiene más sentido en los procesos abiertos a la totalidad de la población de referencia. Para los procesos cerrados (el número de participantes es restringido y estos son seleccionados) ver apartado c.
- + En todos los casos hay que prestar mucha atención en establecer cuál es la población de referencia (población a la que va dirigida el proceso).
- + Puede utilizarse para las distintas sesiones o mecanismos de participación de un proceso o para el conjunto del proceso. En este último caso hay que contabilizar el número de participantes sin repeticiones (un participante que asiste a dos sesiones del proceso debe contarse como un participante y no como dos).
- + También puede calcularse la media de participantes por sesión. Este dato puede ser útil en órganos estables de participación y pierde sentido cuando las distintas sesiones de un proceso tienen públicos u objetivos distintos.
- + Para utilizar este indicador hay que prever al inicio del proceso el recuento de participantes evitando las duplicaciones en el cómputo.

#### **b) Porcentaje de actores organizados sobre el total de referencia**

**Número de actores organizados sobre el total de actores de referencia (en tanto por cien).**

- + Útil para procesos donde los participantes son actores organizados. También puede utilizarse en procesos en los que se combina o se mezcla la participación de ciudadanía organizada con ciudadanía no organizada; en este caso el indicador debe referirse únicamente a los participantes organizados.
- + En todos los casos hay que prestar mucha atención en establecer cuáles son los actores organizados de referencia (actores a los que va dirigido el proceso).
- + Puede utilizarse para las distintas sesiones o mecanismos de participación de un proceso o para el conjunto del proceso. En este último caso hay que contabilizar el número de participantes



sin repeticiones (un participante que asiste a dos sesiones del proceso debe contarse como un participante y no como dos).

+ También puede calcularse la media de participantes por sesión. Este dato puede ser útil en órganos estables de participación y pierde sentido cuando las distintas sesiones de un proceso tienen públicos u objetivos distintos.

+ Para utilizar este indicador hay que prever al inicio del proceso el recuento de los participantes evitando las duplicaciones en el cómputo.

### **c) Porcentaje de asistentes en relación a los participantes seleccionados:**

**Número de asistentes sobre los participantes seleccionados (en tanto por cien).**

+ Útil para procesos cerrados (el número de participantes es restringido y estos son seleccionados). En estos procesos los participantes pueden ser organizados, no organizados o una combinación de ambos tipos. El indicador nos muestra el grado en que los participantes seleccionados participan efectivamente del proceso.

+ Puede utilizarse para las distintas sesiones o mecanismos de participación de un proceso o para el conjunto del proceso. En este último caso hay que contabilizar el número de participantes sin repeticiones (un participante que asiste a dos sesiones del proceso debe contarse como un participante y no como dos).

+ También puede calcularse la media de participantes por sesión. Este dato puede ser útil en órganos estables de participación y pierde sentido cuando las distintas sesiones de un proceso tienen públicos u objetivos distintos.

+ Para utilizar este indicador hay que prever al inicio del proceso el recuento de los participantes evitando las duplicaciones en el cómputo.

## 8. Diversidad

**En qué consiste:** Un proceso tendrá mayor calidad democrática si es capaz de incorporar la diversidad de la sociedad en la cual se desarrolla, es decir, si los distintos grupos sociales y los distintos intereses están representados en el proceso. En este sentido, hay que tener en cuenta los grupos sociales habitualmente subrepresentados en los procesos participativos como son las mujeres, la juventud o los/las inmigrantes (los grupos subrepresentados pueden ser distintos en función del contexto social en el que se desarrolle el proceso).

Igualmente, para garantizar la diversidad de un proceso hay que fijarse en la participación de los actores organizados evaluando la diversidad de las asociaciones participantes respecto a las presentes en el territorio, centrando la atención en la participación de aquellos actores especialmente relevantes en relación a la temática sometida a participación.

Como otros criterios, este criterio tendrá más o menos sentido en función de los destinatarios del proceso. Cuanto más selectivos sean estos procesos, menos sentido tendrá el criterio. Es decir, si un proceso participativo está destinado a un colectivo muy específico, por ejemplo las mujeres inmigradas, este criterio tendrá menos sentido; pues en estos casos el proceso no busca llegar a la mayor diversidad de población sino que se dirige a un grupo específico.

### Cómo evaluarlo:

#### a) Porcentaje de un determinado colectivo o grupo social

La evaluación se realizará comparando el porcentaje de participantes de estos colectivos en el proceso con el porcentaje de estos colectivos en la sociedad de referencia.

Algunos colectivos o grupos sociales pueden ser los siguientes:

I. Mujeres

II. Distintos grupos de edad (niños, menores de 30, mayores de 65, etc.)



III. Inmigrantes

IV. Distintos grados de formación  
(básicos, superiores, etc.)

V. Distintas clases sociales

VI. Población negra, población indígena, etc.

VII. Distintos ámbitos territoriales (distritos, barrios,  
zonas determinadas, etc.)

VIII. Otros en función de las características del proceso  
y del contexto

+ Puede utilizarse para las distintas sesiones o mecanismos de participación de un proceso o para el conjunto del proceso.

+ Para utilizar estos indicadores hay que prever al inicio del proceso el recuento de los participantes recogiendo esta información. En algunos casos podemos tener dificultades para obtener algunas de estas informaciones (formación, clase social).

## b) Índice de diversidad

Para evaluar el grado de diversidad entre los/las participantes de un proceso de forma agregada, pueden agregarse los indicadores del apartado anterior en forma de índice.

+ Por ejemplo, seleccionamos tres colectivos (mujeres, jóvenes e inmigrantes) y agregamos su presencia o ausencia en el proceso de la siguiente forma:

I. Si el porcentaje de mujeres es igual o superior al porcentaje de mujeres en la sociedad de referencia, se suman 5 puntos, de lo contrario no se suma ningún punto.

II. Si el porcentaje de jóvenes es igual o superior al porcentaje de mujeres en la sociedad de referencia, se suman 5 puntos, de lo contrario no se suma ningún punto.

III. Si el porcentaje de inmigrantes es igual o superior al porcentaje de mujeres en la sociedad de referencia, se suman 5 puntos, de lo contrario no se suma ningún punto.

IV. El índice se obtiene de la suma de los tres indicadores. Finalmente podemos decir que la diversidad es alta si el valor del índice es 15, media si es 10 y baja si es 5 o 0.

### c) Perfil de las organizaciones participantes

Porcentaje de distintos tipos de organizaciones participantes en el proceso (vecinales, empresariales, sindicales, culturales, deportivas, políticas, etc) y evaluación de su representación.

La evaluación de su representación en el proceso es en función de:

I. La temática del proceso

II. Los objetivos del proceso

III. La presencia y la representatividad de la distintas organizaciones en el contexto social donde se lleva a cabo el proceso.

+ Identificación de tipologías de organizaciones no participantes y valoración de la necesidad de su participación en el proceso.

+ Útil para procesos en los que los participantes son actores organizados. También puede utilizarse en procesos en que se combina o se mezcla la participación de ciudadanía organizada con ciudadanía no organizada; en este caso el indicador debe referirse únicamente a los participantes organizados.

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

### d) Identificación de actores y grupos sociales relevantes

Identificar si entre las y los participantes falta algún actor relevante o clave para el tema que se somete a participación.

+ Para llevar a cabo esta identificación de ausencia de actores clave puede ser muy útil haber elaborado previamente un sociograma.

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.



## 9. Representatividad de los participantes

**En qué consiste:** En algunos procesos todos o algunos de los participantes participan en representación de actores organizados. En estos casos, un criterio de calidad democrática consiste en garantizar que estos representantes sean realmente portadores de un discurso colectivo.

Este es un criterio únicamente aplicable a aquellos procesos en los que se tiene en cuenta, de forma parcial o absoluta, la participación de actores organizados.

Las garantías de que los representantes son portadores de un discurso colectivo vienen dadas por tres tipos de elementos: los relativos al proceso, los relativos a la organización y los relativos a las personas que ejercen de representantes. El proceso debe facilitar la posibilidad de que los representantes trasladen la información a su organización y puedan tener debates internos; las organizaciones deben escoger a sus representantes y participar de los debates internos y los representantes deben participar en el proceso siendo fieles a las aportaciones surgidas de su organización, sin hacer aportaciones personales.

### Cómo evaluarlo:

#### a) Facilidades para el flujo de información entre los representantes y los representados

Análisis de la planificación del proceso (sesiones y cronograma) viendo si este prevé que los representantes de las organizaciones pueden trasladar la información a la organización, generar un debate interno y volver al proceso con las aportaciones de la organización

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

#### b) Elección de los representantes

Porcentaje de organizaciones que han escogido en asamblea a su representante en el proceso.



+ Este dato puede recogerse a través de un cuestionario realizado a los participantes que son representantes de organizaciones.

### c) Fidelidad del discurso de los representantes al discurso de la organización

Analizar hasta qué punto los discursos de los representantes son fieles a los discursos de sus respectivas organizaciones.

+ Este análisis puede hacerse mediante entrevistas a miembros de organizaciones que no han ejercido de representantes de la organización en el mismo. Para ello será necesario disponer de las intervenciones en el proceso de los representantes de la misma organización (actas).

+ También puede hacerse un análisis comparativo de actas en el caso que las organizaciones tengan actas de las sesiones y éstas sean accesibles.

+ Esta evaluación sólo tiene sentido si las organizaciones han desarrollado un debate interno en relación al proceso.

+ Este tipo de evaluación requiere de un esfuerzo importante.

---

## IO. Grado de apertura del proceso

**En qué consiste:** Los procesos participativos pueden ser abiertos a toda la ciudadanía o pueden restringir los participantes.

En principio, *abrir los procesos al mayor número de colectivos y ciudadanía mejorará su calidad democrática; obviamente, tomando siempre como referencia la población a quien se dirige el proceso.*

Muchos procesos tienen unos espacios más restringidos y otros más abiertos, con distintas funciones y en la mayoría de los casos buscando una mayor operatividad en el desarrollo del proceso. Así, que un proceso tenga algunos órganos restringidos no



implica que el proceso sea restringido si se contemplan también espacios de participación abiertos a toda la ciudadanía.

Puede ocurrir también que en algunos casos esté plenamente justificada la restricción en la participación en un proceso: por la temática tratada, por el público destinatario, por el mecanismo de participación utilizado, etc.

### **Cómo evaluarlo:**

#### **a) Grado de apertura del proceso**

Identificar si el proceso es:

1. Abierto: todas las sesiones participativas son abiertas a toda la ciudadanía (a la que se dirige el proceso)
2. Mixto: hay sesiones abiertas y sesiones restringidas
3. Cerrado: todas las sesiones de participación son restringidas a una selección de participantes

+ Puede aplicarse también a los distintos espacios participativos de un proceso o a los órganos de participación de un municipio.

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

#### **b) Grado de apertura de los espacios de decisión**

Identificar si los espacios de decisión en un proceso son restringidos a una parte de los participantes o abiertos a toda la ciudadanía a la que se dirige el proceso.

+ Este tipo de evaluación sólo tiene sentido cuando en el proceso hay espacios de toma de decisión.

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

---

## C. CRITERIOS RELACIONADOS CON LA TEMÁTICA DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN

→ Relevancia

→ Capacidad de intervención de la administración local

### II. Relevancia

**En qué consiste:** La participación debería aplicarse a temáticas relevantes para una comunidad. Los procesos participativos podrán contribuir a la eficacia de las políticas públicas cuando traten temas relevantes para la ciudadanía.

#### Cómo evaluarla:

##### a) Agenda política

Identificar si el tema sometido a participación forma parte de la agenda política del gobierno municipal.

+ Puede identificarse a través del análisis de las líneas estratégicas del gobierno (Programa de Actuación Municipal) o a través de entrevistas a los políticos responsables de la materia.

##### b) Valoración subjetiva de la ciudadanía

Analizar la percepción de la ciudadanía sobre la relevancia del tema sometido a participación.

+ Esta evaluación puede hacerse a través de un cuestionario de autoevaluación a los participantes del proceso. El inconveniente de esta metodología es que únicamente se capta la percepción de las y los participantes, que probablemente sean las personas que estén interesadas en la materia.



+ También puede obtenerse la información si previamente al proceso participativo se ha llevado a cabo una diagnosis participativa en la que se identifiquen los principales problemas del municipio.

### **c) Porcentaje del presupuesto afectado por el resultado del proceso**

Cantidad de recursos afectados por el resultado en relación al presupuesto municipal o al presupuesto del ámbito temático en cuestión.

+ Cuanto mayor sean los recursos afectados por el resultado del proceso, mayor será también la relevancia del tema sometido a participación.

+ En algunos procesos el resultado no tiene una afectación económica concreta. Es el caso, por ejemplo, de los procesos que culminan en la definición de líneas estratégicas o en planes de acción plurianuales sin concreción de la afectación presupuestaria anual.

+ Esta información puede obtenerse del proyecto o mediante entrevista al responsable político del proceso.

---

## I2. Capacidad de intervención de la administración local

**En qué consiste:** Un proceso participativo de ámbito local será más eficiente si aborda temas sobre los cuales la capacidad de intervención de la administración local sea muy grande. De no ser así, el gobierno municipal requerirá de la complicidad de administraciones supralocales para ejecutar los resultados del proceso.

### Cómo evaluarlo:

#### a) Competencia de intervención en la materia

Identificar si el tema sometido a participación es o no competencia municipal.

+ En caso de no serlo, identificar si existen o no complicidades con administraciones supralocales para llevar a cabo los resultados del proceso.

+ La información puede obtenerse mediante entrevista al responsable del proyecto y, si es el caso, validarse con responsables de las administraciones supralocales implicadas en el proceso.



## D. CRITERIOS RELACIONADOS A CON LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN

- Diagnóstico participativa
- Capacidad de propuesta
- Grado de participación
- Calidad de la información
- Métodos y técnicas de deliberación

### I 3. Diagnóstico participativa

**En qué consiste:** *Para poder participar en cualquier proceso es bueno conocer el estado de la cuestión sobre aquello en lo que se participa.*

Así, es bueno partir de una diagnóstico que establezca los principales problemas y temas de debate. La calidad democrática del proceso será mayor si esta diagnóstico se ha realizado participativamente.

#### **Cómo evaluarlo:**

Identificar si en el proceso se ha utilizado o realizado una diagnóstico y analizar el grado de participación en la elaboración de la misma.

+ Para analizar el grado de participación en la diagnóstico ver apartado 15 de este documento.

---

#### **I4. Capacidad de propuesta**

**En qué consiste:** Un proceso participativo ampliará más los derechos ciudadanos si permite que las y los participantes hagan propuestas. Algunos procesos participativos no contemplan esta posibilidad porque metodológicamente se ha decidido así, otros no la contemplan porque el objetivo del proceso se centra en otras fases de la elaboración de una política pública, por ejemplo en la diagnosis.

#### **Cómo evaluarlo:**

Identificar si el proceso contempla o no la posibilidad de hacer propuestas

- + Para hacerlo se puede llevar a cabo un análisis del proceso.
  - + Otra buena manera de evaluar este elemento puede ser mediante la percepción de los participantes en el proceso, ya sea a través de un cuestionario o de un taller de evaluación.
  - + La evaluación puede llevarse a cabo para el conjunto del proceso o para algún mecanismo o alguna fase del mismo.
-



## I5. Grado de participación

**En qué consiste:** La participación de la ciudadanía en un proceso participativo puede tener distintos grados. Arnstein (1969) propuso la siguiente gradación:

Información

Comunicación

Consulta

Deliberación

Decisión

En algunos casos no es fácil clasificar un proceso participativo dentro de esta tipología. Una agrupación de la tipología, como la que sigue, podría facilitar las cosas:

Información – Comunicación

Consulta – Deliberación

Decisión – Gestión

En general, se considera que los procesos que únicamente tienen elementos de información y comunicación no son realmente procesos participativos.

Esta topología está pensada como una escala de menor a mayor participación de la ciudadanía en la toma de decisiones. Sin embargo, **hay que evitar hacer una asociación directa entre mayor grado de participación y mayor calidad democrática de un proceso.** Es cierto que cuanto mayor es el grado de participación, mayor es también la ampliación de derechos y responsabilidades ciudadanas; pero hay muchos otros elementos que condicionan la calidad democrática de un proceso participativo.



Los procesos deliberativos pueden tener una gran calidad y un enorme potencial pedagógico, mientras que los procesos únicamente de decisión pueden ser de muy baja calidad en función de quién sean los participantes y qué restricciones haya en la toma de decisiones.

#### **Cómo evaluarlo:**

Analizar cualitativamente el grado de participación del conjunto del proceso.

Analizar también cualitativamente qué grados de participación se han dado a lo largo del proceso (si ha habido información, si ha habido deliberación, etc).

+ Para realizar esta evaluación puede ser útil incorporar la percepción de las y los participantes a través de un cuestionario o un taller.

+ Este tipo de evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.

---

## **I6. Calidad de la información**

**En qué consiste:** *Un buen proceso participativo debe ofrecer a las y los participantes toda la información necesaria para poder opinar y decidir.* Por ello debe producirse información plural y de calidad. La información debe ser clara y útil, y conviene que clarifique los objetivos del proceso.

Es necesario también que se utilicen los canales adecuados para llegar a todos los participantes potenciales. *Todos ellos deben estar al corriente del proceso participativo y deben poder acceder a toda la información.*



Una buena difusión del proceso facilita que todos los participantes potenciales puedan participar en mayores condiciones de igualdad.

### **Cómo evaluarlo:**

#### **a) Canales de información – difusión**

Identificar los canales utilizados: carteles, cartas, llamadas telefónicas, e-mails, web, etc.

Identificar las debilidades en los canales de información analizando si esta llega o no a todos los participantes potenciales.

Analizar cualitativamente el grado en que los canales de información son eficaces para transmitir la información a todos/as los y las participantes potenciales.

+ Para hacer esta evaluación puede ser útil trabajar con grupos de discusión internos y/o realizar talleres con los participantes.

#### **b) Pluralidad de la información producida**

Analizar la pluralidad en las fuentes de información utilizadas en el proceso identificando las distintas fuentes y las distintas visiones y opiniones sobre el tema sometido a participación.

Valoración subjetiva de los/las participantes.

+ Ésta puede recogerse a través de un cuestionario al final del proceso o sobre algún mecanismo de participación.

+ También puede realizarse mediante una evaluación participativa cualitativa.

#### **c) Claridad y utilidad de la información producida**

Valoración subjetiva de los y las participantes.

+ Ésta puede recogerse a través de un cuestionario al final del proceso sobre de algún mecanismo de participación.

+ También puede realizarse mediante una evaluación participativa cualitativa.

---

## **I7. Métodos y técnicas de deliberación**

**En qué consiste:** *En los espacios deliberativos se acostumbran a generar desigualdades deliberativas y comunicativas entre los diferentes participantes. Para paliar esas desigualdades es recomendable utilizar técnicas y métodos específicos que ayuden a reducir las.*

Una de las técnicas más habituales es la simple existencia de un/a moderador/a en los debates. Existen, además, otras técnicas específicas de trabajo en grupo que facilitan que todos/as los participantes puedan intervenir.

### **Cómo evaluarlo:**

#### **a) Uso de técnicas de deliberación**

Identificar si en el proceso se han utilizado técnicas o mecanismos de participación para paliar las desigualdades en los espacios deliberativos.

#### **b) Posibilidad de ejercer la propia voz**

Valoración subjetiva de los/las participantes.

+ Ésta puede recogerse a través de un cuestionario al final del proceso o sobre algún mecanismo de participación.

+ También puede realizarse mediante una evaluación participativa cualitativa.



## E. CRITERIOS RELACIONADOS CON LAS CONSECUENCIAS DEL PROCESO

- Resultados sustantivos
  - Implementación de los resultados
  - Devolución de los resultados
  - Mejora de las relaciones entre actores
  - Capacitación
  - Generación de cultura política participativa
- 

### I8. Resultados sustantivos

**En qué consiste:** Para la legitimidad de un proceso participativo es básico que haya unos *resultados sustantivos que respondan a las necesidades planteadas en el diseño del propio proceso*.

#### Cómo evaluarlo:

##### a) Tipo de resultado

Identificar la existencia de un documento de resultados sustantivos del proceso.

+ Tipo de resultados obtenidos: actas, diagnosis, planes, acciones concretas, memorias, etc.

+ Analizar el impacto de los resultados en las políticas públicas. No todos los resultados tienen el mismo impacto. Así, las acciones concretas, si son implementadas, probablemente tendrán un impacto mayor que las actas de un proceso consultivo.

+ Para llevar a cabo esta evaluación puede ser útil trabajar con grupos de discusión internos.

### **b) Valoración subjetiva de los resultados por parte de los participantes**

Análisis participado de la utilidad de los resultados del proceso, su impacto y la adecuación a las necesidades planteadas por el proceso.

Valoración subjetiva de los/las participantes.

+ Ésta puede recogerse a través de un cuestionario al final del proceso o al final de algún mecanismo de participación.

+ También puede realizarse mediante una evaluación participativa cualitativa.

---

## **I9. Implementación de los resultados**

**En qué consiste:** Los resultados sustantivos de un proceso participativo deben ser implementados.

Para favorecer que los resultados de un proceso sean realmente implementados y lo sean de forma coherente y fiel al debate participado, suele ser común crear un órgano que haga este seguimiento. Puede ser un órgano de nueva creación al final del proceso o se puede aprovechar un órgano ya existente en el proceso (por ejemplo el grupo promotor plural, si es que existe). Normalmente se trata de órganos plurales que representan al conjunto de participantes del proceso.

**Cómo evaluarlo:**



## a) Implementación de los resultados

### Verificar la implementación de los resultados tangibles

+ Puede ser que la implementación de los resultados no sea tangible o esté prevista para más adelante. En estos casos puede utilizarse como instrumento de evaluación la verificación de si los resultados del proceso han sido ratificados institucionalmente por el Pleno Municipal o algún otro organismo institucional.

+ Esta información puede obtenerse del análisis del proceso o a través de una entrevista al responsable político del proceso.

## b) Órganos de seguimiento

### Identificar la existencia o la revisión de un órgano de este tipo y analizar su pluralidad.

+ En caso de existir dicho órgano, debería analizarse su papel en el proceso y validar que realmente tiene atribuidas funciones relevantes. Es interesante ver las medidas que toma el órgano si no se sigue la implementación de los resultados y analizar su capacidad real de presión sobre el gobierno municipal.

+ El análisis de las funciones y la pluralidad del órgano de seguimiento, si existe, es preferible que sea realizada de forma externa.

+ Puede ser útil que el órgano de seguimiento, en caso de existir, realice alguna sesión de autoevaluación de su funcionamiento a lo largo del proceso.

---

## 20. Devolución de los resultados

**En qué consiste:** Un proceso participativo de calidad debería prever una devolución de los resultados al final del proceso *para que los participantes conozcan los resultados, los validen y puedan dar por terminado el proceso. Esta práctica es un elemento fundamental de transparencia para garantizar la legitimidad de los procesos participativos e incrementar la confianza de la ciudadanía en las instituciones.*

### Cómo evaluarlo:

Identificar si el proceso prevé una devolución.

- + Analizar el formato de la devolución de resultados. Es decir, si existe: acto presencial, taller de devolución, documento enviado a los participantes, carta, etc.
  - + La devolución será más transparente y gozará de una mayor calidad democrática si es participada y permite que los participantes no sólo sean informados sino que puedan validar esos resultados.
  - + Esta evaluación es preferible que sea realizada de forma externa.
- 

## 21. Mejora de las relaciones entre actores

**En qué consiste:** Para fomentar la ciudadanía, un proceso participativo no sólo debería aspirar a unos resultados sustantivos sino que también debería fortalecer las relaciones entre los y las participantes.

*Si el proceso está bien gestionado, este fortalecimiento de las relaciones sociales permite superar las dinámicas de conflicto con mayor facilidad*



## **Cómo evaluarlo:**

### **a) Mejora de las relaciones ciudadanas**

Análisis del impacto del proceso sobre las relaciones sociales: entre ciudadanos/as, entre asociaciones, entre ciudadanos/as y asociaciones, etc.

Valoración subjetiva de los/las participantes.

+ Ésta puede recogerse a través de un cuestionario al final del proceso o al final de algún mecanismo de participación.

+ También puede realizarse mediante una evaluación participativa cualitativa.

### **b) Mejora de las relaciones entre administración y ciudadanía**

Análisis del impacto del proceso sobre las relaciones entre administración y ciudadanía.

Valoración subjetiva de los/las participantes.

+ Ésta puede recogerse a través de un cuestionario al final del proceso o al final de algún mecanismo de participación.

+ También puede realizarse mediante una evaluación participativa cualitativa.

### **c) Mejora de las relaciones internas**

Análisis del impacto del proceso sobre las relaciones internas: relaciones entre representantes políticos de distintas áreas o distintos grupos, relaciones entre personal técnico de distintas áreas, relaciones entre políticos/as y técnicos/as, etc.

+ Para llevar a cabo esta evaluación puede ser útil trabajar con grupos de discusión internos.



## 22. Capacitación

**En qué consiste:** Un proceso participativo será de mayor calidad si consigue capacitar a los participantes en el ámbito de la participación ciudadana. La capacitación puede ser muy concreta para el tema sometido a participación; más genérica para lograr un mejor funcionamiento de los procesos participativos en general (capacidad para hablar, entender el funcionamiento de los procesos participativos, conocer el funcionamiento de la administración, etc.) o más abstracta sobre la democracia y sus valores.

### Cómo evaluarlo:

#### a) Sesiones de capacitación

Identificar si el proceso prevé sesiones concretas de capacitación.

Analizar los objetivos y el formato de estas sesiones, si existen.

+ Para llevar a cabo esta evaluación puede ser útil trabajar con grupos de discusión internos.

#### b) Valoración subjetiva de los participantes

Valoración subjetiva de los/las participantes sobre la capacitación recibida.

+ Ésta puede recogerse a través de un cuestionario al final del proceso o al final de las sesiones de capacitación.

+ También puede realizarse mediante una evaluación participativa cualitativa.

---



### 23. Generación de cultura política participativa

**En qué consiste:** Un proceso participativo, para fortalecer la ciudadanía, debe contribuir a generar una cultura política participativa entre los y las participantes.

#### **Cómo evaluarlo:**

**Valoración subjetiva de las personas participantes al final del proceso.**

+ Esta valoración puede referirse a temas como la satisfacción general con el proceso, la utilidad de la participación ciudadana o la disposición a volver a participar.

+ Esta valoración puede realizarse mediante cuestionario o mediante algún mecanismo cualitativo de evaluación participada.

---

## 6. CUADRO RESUMEN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### A. Criterios relacionados con la coordinación del proceso

- Consenso
- Transversalidad
- Iniciativa y liderazgo
- Integración al sistema participativo municipal
- Claridad de los objetivos
- Planificación y recursos

### B. Criterios relacionados con quién participa:

- Cantidad
- Diversidad
- Representatividad
- Grado de apertura del proceso

### C. Criterios relacionados a con la temática del proceso de participación:

- Relevancia
- Capacidad de intervención de la administración local



#### **D. Criterios relacionados con las formas de participación:**

- Diagnósis participativa
- Capacidad de propuesta
- Grado de participación
- Calidad de la información
- Métodos y técnicas de deliberación

#### **E. Criterios relacionados con las consecuencias del proceso:**

- Resultados sustantivos
- Implementación de los resultados
- Devolución de los resultados
- Mejora de las relaciones entre actores
- Capacitación
- Generación de cultura política participativa

## 7. ALGUNOS ELEMENTOS METODOLÓGICOS

A continuación se presentan, muy brevemente y sin intención de ser una guía metodológica, algunas de las metodologías de evaluación que han ido apareciendo a lo largo del documento.

Existen muchas otras herramientas de evaluación, pero aquí simplemente se han reflejado las más comunes.

Se han dividido las metodologías en tres tipos:

Las de **análisis técnico**: metodologías que no requieren ni de espacios de reflexión grupal ni de espacios participados.

Las de **autoevaluación interna**: metodologías de reflexión grupal con actores internos (promotores, organizadores y coordinadores del proceso).

Las de **autoevaluación participada**: metodologías de evaluación a partir de las opiniones y percepciones de los participantes en el proceso.



## METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS TÉCNICO

### Registros

Para una buena evaluación de un proceso resulta fundamental registrar a los participantes e identificar algunas de sus características sociales: *sexo, edad, formación, nacionalidad...*

Además para los/las participantes organizados/as es importante tener constancia de la *entidad a la que representan, del tipo de asociación, etc.*

Además, conviene también disponer de otros registros relativos a la población de referencia sobre la cual se realiza el proceso: *datos sociodemográficos, registro de entidades, etc.*

### Análisis de proyecto y de proceso

Algunos criterios de calidad en los procesos participativos pueden evaluarse de forma técnica por algún experto simplemente a través de un análisis del proyecto y del proceso.

En estos casos, la evaluación no requiere de mecanismos de reflexión colectiva, pues consiste en la *simple identificación de algunos elementos en el proyecto o en la implementación del mismo.*

El análisis de proyecto y de proceso consiste en una revisión del proyecto y de su implementación a lo largo del proceso. Esta revisión analítica conviene que sea realizada por algún/a *experto/a en procesos participativos.*

## Entrevistas a informantes clave

En todo proceso podemos identificar algunas personas clave que nos pueden facilitar mucha información sobre la realidad sociopolítica del ámbito sometido a participación. *Una selección plural de entre 5 y 10 informantes clave puede proporcionarnos, a través de entrevistas en profundidad, mucha información sobre el proceso que nos puede ser de gran utilidad para su evaluación.*

Entre los/las informantes clave de un proceso habrá algunas personas que nos proporcionarán más información que otras en relación a la evaluación del proceso. En este sentido, los/las informantes más relevantes para la evaluación serán las personas responsables políticas y técnicas del proceso.

## El sociograma

El sociograma es una herramienta que tiene por objetivo identificar *el mapa de actores implicados y/o afectados en relación a la temática tratada, definiendo las relaciones e influencias entre sí.*

El sociograma no es más que una representación gráfica donde se proyectan un conjunto de nodos, los actores (en el ámbito del Estado, el mercado y la sociedad civil) y las relaciones existentes entre ellos.

Se trata de una herramienta descriptiva que puede construirse de forma individual o de forma grupal. Resulta interesante construirlo con actores clave que puedan darnos toda la información sobre la realidad sociopolítica del ámbito sometido a participación.



## METODOLOGÍAS DE AUTOEVALUACIÓN INTERNA

### Los grupos de discusión internos

Para abordar determinados aspectos de la evaluación de un proceso participativo puede ser interesante llevar a cabo una reflexión colectiva con aquellas personas más implicadas en la gestión y la coordinación del proceso.

Estos espacios pueden crearse específicamente para la evaluación - al final del proceso o al final de algunas fases del mismo - y deberían incorporar a los técnicos y políticos implicados en la coordinación del proceso.

Si existen órganos específicos con funciones de coordinación o seguimiento del proceso en los cuales, además de técnicos y políticos, también hay ciudadanos/as, puede ser útil aprovechar estos espacios para la evaluación de carácter interno.



## METODOLOGÍAS DE AUTOEVALUACIÓN PARTICIPADA

### El cuestionario a los/las participantes

El cuestionario es una herramienta para obtener *percepciones y valoraciones subjetivas de las personas participantes en relación al proceso participativo*.

Se trata de un instrumento a través del cual los y las participantes pueden hacer una evaluación individual del proceso. Esto permite que cada participante se posicione de forma individual pero impide que la evaluación sea fruto de una deliberación y una reflexión colectiva. Sin embargo, también existe la posibilidad de pasar el cuestionario al finalizar una sesión grupal de evaluación del proceso.

Aunque se trata de una herramienta fundamentalmente cuantitativa, el cuestionario permite la posibilidad de introducir preguntas abiertas de carácter cualitativo.

El cuestionario nos permite obtener datos cuantitativos en relación a distintos elementos. En el caso de las preguntas cerradas puede optarse por una batería de preguntas con escalas de opinión (mucho/bastante/poco/nada o valoración de 0 a 10 puntos, etc).

El cuestionario puede pasarse a las y los participantes al final del proceso o *in situ* al final de todos o algunos de los distintos mecanismos de participación desarrollados en un proceso.

### Evaluación participada cualitativa

Desde un enfoque cualitativo de la evaluación, existen distintas metodologías participativas pensadas para que los y las participantes del proceso evalúen distintos aspectos del mismo.



La evaluación cualitativa permite desarrollar un proceso de reflexión colectiva entre las personas participantes entorno al proceso participativo y esto aporta un gran valor añadido a la evaluación.

Además, desde la evaluación cualitativa aparecen elementos de mayor detalle, elementos más específicos del proceso en concreto, surgen argumentos y explicaciones de por qué algunas cosas han funcionado bien y otras no, etc. El método cualitativo permite una mejor incorporación en la evaluación de aquellos elementos más subjetivos y de aquellos que son difícilmente medibles. Muchos de estos elementos se pierden en una evaluación cuantitativa y sólo pueden recogerse a través de métodos cualitativos.

La evaluación participada cualitativa puede llevarse a cabo a través de talleres o jornadas específicas para la evaluación o bien *in situ* al finalizar determinados mecanismos grupales de participación. También pueden generarse grupos de discusión específicos o aprovechar algunos de los órganos del proceso, si los hay, para realizar sesiones de evaluación.





## BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN PROPIA UTILIZADA

**Anduiza**, Eva y **Maya**, Sergi de *La qualitat en la participació: una proposta d'indicadors* (Barcelona, Fundació Jaume Bofill, 2005).

**Arnstein**, Sherry R. *A ladder of citizen participation*. (Journal of American Institute Planners, 35 (3), 1969) p.216-224.

Documento marco OLDP: “*Elementos comunes para la definición del objeto de estudio de los OLDP: ámbitos, indicadores e índice*”, coordinado por el Ayuntamiento de Donostia.

Documento marco OLDP: “*Tipologías de experiencias a observar por un OLDP*”, coordinado por la Municipalidad de La Paz.

ANEXO I : TABLA RESUMEN

Metodologías de evaluación

| Criterio                 | Metodologías de evaluación          |                      |                        |            |                 |                           |                  |
|--------------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------|------------|-----------------|---------------------------|------------------|
|                          | Registros                           | Análisis de proyecto | Entrevistas informante | Sociograma | Grupos internos | Cuestionario participante | Evaluación part. |
| Consenso                 | Aceptación política                 |                      | X                      |            |                 |                           | X                |
|                          | Aceptación social                   |                      |                        |            | X               |                           | X                |
|                          | Aceptación técnica                  |                      |                        |            | X               | X                         |                  |
| Transversalidad          | Grado implicación distintas áreas   |                      | X                      |            | X               |                           |                  |
|                          | Espacios de transversalidad         |                      | X                      |            |                 | X                         |                  |
| Iniciativa y liderazgo   | Iniciativa                          |                      | X                      |            |                 |                           |                  |
|                          | Liderazgo                           |                      |                        | X          |                 |                           |                  |
|                          | Grupo promotor plural               |                      | X                      |            | X               | X                         |                  |
| Integración sistema      | Relación con otros procesos         |                      | X                      |            |                 | X                         | X                |
|                          | Uso de órganos existentes           |                      | X                      |            |                 | X                         | X                |
| Claridad objetivos       | Análisis de objetivos               |                      | X                      |            |                 | X                         | X                |
|                          | Cumplimiento de objetivos           |                      |                        |            |                 | X                         | X                |
| Planificación y recursos | Planificación y su cumplimiento     |                      | X                      |            |                 |                           |                  |
|                          | Recursos económicos                 |                      | X                      | X          |                 |                           |                  |
|                          | Personal                            |                      | X                      | X          |                 |                           |                  |
| Cantidad participantes   | Porcentaje de participantes         | X                    |                        |            |                 |                           |                  |
|                          | Porcentaje de actores organizados   | X                    |                        |            |                 |                           |                  |
|                          | Asistentes entre la selección       | X                    |                        |            |                 |                           |                  |
| Diversidad paricipantes  | Porcentaje de distintos grupos      | X                    |                        |            |                 |                           |                  |
|                          | Índice de diversidad                | X                    |                        |            |                 |                           |                  |
|                          | Perfil de las organizaciones        | X                    |                        |            |                 |                           |                  |
|                          | Actores relevantes                  | X                    |                        |            | X               |                           |                  |
| Representatividad        | Facilidades para la comunicación    |                      | X                      |            |                 |                           |                  |
|                          | Elección de los/las representantes  |                      |                        |            |                 | X                         |                  |
|                          | Discursos de los/las representantes |                      |                        | X          |                 |                           | X                |

Coordinación

Quién participa

|                           |                                       |  |   |   |  |   |   |   |
|---------------------------|---------------------------------------|--|---|---|--|---|---|---|
| Grado de apertura         | Apertura del proceso                  |  | X |   |  |   |   |   |
|                           | Apertura de los espacios decisivos    |  | X |   |  |   |   |   |
| Relevancia                | Agenda política                       |  |   | X |  |   |   |   |
|                           | Valoración ciudadana                  |  | X |   |  |   |   |   |
|                           | Porcentaje presupuesto afectado       |  | X | X |  |   |   |   |
| Capacidad intervención    | Competencia                           |  | X | X |  |   |   |   |
| Diagnóstico participativa | Diagnóstico participativa             |  | X |   |  |   |   |   |
| Capacidad propuesta       | Capacidad de propuesta                |  | X |   |  |   | X | X |
| Grado de participación    | Grado de participación                |  | X |   |  |   | X | X |
| Calidad de información    | Canales de información – difusión     |  | X |   |  | X |   | X |
|                           | Pluralidad de la información          |  | X |   |  |   | X | X |
|                           | Claridad y utilidad de la información |  | X |   |  |   | X | X |
| Métodos deliberativos     | Uso de técnicas deliberativas         |  | X |   |  |   |   |   |
|                           | Posibilidad de ejercer la propia voz  |  |   |   |  |   | X | X |
| Resultados                | Tipo de resultados                    |  | X |   |  | X |   |   |
|                           | Valoración ciudadana resultados       |  |   |   |  |   | X | X |
| Implementación resultados | Implementación                        |  | X | X |  |   |   |   |
|                           | Órganos de seguimiento                |  | X |   |  |   |   |   |
| Devolución                | Devolución de los resultados          |  | X |   |  |   |   | X |
| Mejora de relaciones      | Relaciones ciudadanas                 |  |   |   |  |   | X | X |
|                           | Relación admin – ciudadanía           |  |   |   |  |   | X | X |
|                           | Relaciones internas                   |  |   |   |  | X |   |   |
| Capacitación              | Sesiones de capacitación              |  | X |   |  | X |   |   |
|                           | Valoración ciudadana capacitación     |  |   |   |  |   | X | X |
| Cultura participativa     | Cultura participativa                 |  |   |   |  |   | X | X |



**PRACTICAL GUIDE  
FOR EVALUATING  
PARTICIPATORY  
PROCESSES**



# PRACTICAL GUIDE FOR EVALUATING PARTICIPATORY PROCESSES

This document has been prepared with the support of the UAB's Institute of Government and Public Policies, and it is based on the debate that rises from the results of the Work Group constituted during the V OIDP conference 2005.

The Work Group "Common elements to define Local Observatories study objects: scopes, indicators and index", coordinated by the city of Donostia – San Sebastián, has developed its plans during 2005-2006.

This is a public document and we hope it will serve its purpose for all cities / regions / institutions that use it.

However, in an ongoing effort to improve our work and advance in the daily practice of participation, we ask all those who make use of this document to perform a participative evaluation, to share with us their comments related to its application, utility, strong points and weakness they may have detected in its contents.

Please send us your comments and ideas by email to [oidp@bcn.cat](mailto:oidp@bcn.cat) or contact the Technical Secretariat at [www.oidp.net](http://www.oidp.net).

# INDEX

## **Introduction** 75

1. What we evaluate 77
2. The shared conceptual framework 79
3. Some preliminary thoughts 81

## **Tool box**

4. Preliminary elements 85
5. Evaluation criteria for participatory processes 88
  - A. *Criteria related to the process coordination* 89
  - B. *Participant-related criteria* 98
  - C. *Criteria related to the reason for participation* 107
  - D. *Criteria related to the type of participation* 110
  - E. *Criteria related to the consequences of the process* 116
6. Evaluation criteria summary chart 122
7. Some methodological elements 124

**References** – and own documentation used 131

**Annex** – Summary chart 132





## INTRODUCTION

Our commitment, as a project subsidized by the decentralized program for collaboration between Europe and Latin America, was to set up nine Local Observatories of Participatory Democracy (OLDP) and to create new indicators to show the evaluation of the quality of the participatory experiences in our cities, with the purpose of improving these experiences in order that citizens take on a more important part in city government.

In the course of the process, we realized the need to go beyond the initial goal since we all agree that creating an OLDP as an area of interaction and evaluation of participation on a local scale is much more complex than the mere application of a set of indicators. This is because the final goal (let's not forget) is the improvement of participation, and we see the need to evaluate our deeds in order to be able to improve them.

Nevertheless, we are aware that the strategies for evaluation and the instruments we have at hand are multiple and diverse, and that the questions related to the evaluation are very complex since they move on different lines (what is evaluated, what for, how, who does the evaluation), while some are of a more political nature and others are more instrumental or methodological.

Based on those thoughts we detected the need of more complete evaluation instruments. That is why we agreed on focus our efforts on the creation of a "Toolbox", which could incorporate various methodologies and different criteria, indicators or possible aspects to evaluate, so it could adequate with the characteristics and objectives of each experience.

This Practical guide does not pretend to be an integral, complete or closed system to evaluate participatory process. It pretends to offer a set of tools useful to the evaluation of different participatory process, understanding that in each one there will be a election of some criteria, aspects and methodologies, and that there will be also some new ones, that are not defined in this document. That is because those elements (criteria, aspects, methodologies) must be in conformity with the characteristics of the process evaluated and also with the social reality on which it is developed.

**The document will be structured as follows:**

Before presenting the tools for evaluation, we consider the importance of situating ourselves in the principal debates of evaluation.

First of all we should define **what we are evaluating**, since the range of possibilities of an OLDP is diverse.

Approaching our subject we understand the need to highlight our **conceptual framework**, a few ideas that will guide us in our task of evaluation.

Nevertheless, we also share some **tensions and open debates**, and we thought relevant to express them on this document.

These three different parts (what we evaluate, the conceptual framework, and the open tensions and debates) compose the introductory section of this document.

Following that, the **evaluation tools** are found in the section called *Tool Box*. This section is divided in:

- 1. Preliminary Elements** are those elements that must be considered before performing the evaluation, and try to cover the diverse situations, contexts, goals and subjects that ought to be evaluated.
- 2. What should we evaluate?** contains a short description of the most common types of participatory experiences, to help us systemize and classify the experiences.
- 3. Evaluation criteria** are those criteria that have been approved by the project members and refer to five fields of the processes (coordination of the process, who participates, reason for participating, how to participate, and the consequences of participating). The section corresponding to each of the five fields contains a description of the criteria (its goals) and how it can be evaluated.

Lastly, the document offers a Summary Chart, that serves as a Quick Guide when it comes to planning an evaluation process.



## 1. WHAT WE EVALUATE

### Objects to be studied

When we talk of evaluating citizen participation, we could refer to different objects that need to be evaluated. Based on remarks and comments from all the members of the Local Observatories, we have reached the conclusion that the objects to be known by the OLDPs could be the following:

- Public policies
- Stable participation system
- The participatory processes
- The participatory mechanisms
- Social players

In this wide range of possible objects to be observed (evaluated), there is one factor that greatly conditions what will be evaluated: *the scale factor*.

Evaluating a specific participation process is not the same as evaluating participation in a large public policy or the participation by a city as a group.

In this document we will make an intent to cover scopes of the four study objects, but it will focus mainly on the analysis of participatory process because we understand that, based on this analysis we can get to specific elements and to others that are common to other objects, which otherwise would be difficult to cover.

We will concentrate on presenting a series of criteria and methodologies that are to be used when evaluating participatory processes. This does not mean that the other possible study

objects are not important when we talk of citizen participation in politics; they have simply been excluded from this document in order to reduce the complexity of the analysis.

Nevertheless, we understand that the criteria presented in this document are useful when addressing, to a certain degree, the other scopes mentioned herein.



## 2. THE SHARED CONCEPTUAL FRAMEWORK

Before presenting the evaluation tools, we consider important to explain our **conceptual framework**, or some ideas that guide our evaluating action:

a) Evaluation is a **process** (it is not a more or less relevant and important specific moment) that is based on the knowledge of practice by systemizing information and discussion among different players, and being there since the beginning. Thus, a diverse range and ample number of players can take part in the evaluation process, as much as the number of players participating in practice. This number can be even greater if external agents are invited to take part in the evaluation.

In other words, we are talking of **Participatory evaluation processes**.

b) There can be different technical and political levels or moments according to who is in charge, entrusts it or even participates in it, and also according to what has to be evaluated: the methods used, the goals that have been set. All this brings forth an argument: that on one hand it is impossible that one single evaluation covers everything, in all the dimensions, moments or levels (substantive, relational, operative or intermediate, technical, political, etc.), and consequently it is difficult to think of an aprioristic and decontextualized proposal that serves for everything and at all times, of the evaluative study and the instruments to be used. Such ways of operating could at times be restrictive.

c) We can and must use complex and methodological and additional (multi-strategic) processes that are capable of relating methodologies of **quantitative, qualitative and participative evaluation**.



d) OLDP can be considered a meeting place, a scope of interaction in which the different players are able to think, debate, consult and propose ideas about the challenges found in participation. The spirit of these areas does not mean turning into technocratic structures or passive documentation centres, rather active and inclusive.

e) In other words, OLDP must be “agents that promote participatory democracy” (BA, N-2004).

f) Should the OLDPs turn into **places of meeting and debate** for different players, if they want to be **promoters**, and not mere passive observers, and if we understand that we are at the crossroads of uncertainty and innovation regarding the subject we are dealing with, it would be advisable to consider configuring an evaluation system that would consist of different instruments and that is built on several methodological strategies based on a common conceptual and operational framework.



### 3. SOME PRELIMINARY THOUGHTS

Even being able to agree upon a conceptual framework, we could not ignore certain “tensions” that are very closely related to our task and that we think should be made clear in order to have them always present at our debates and in our thoughts:

**a) Between the need to evaluate and the lack of a clear objective (what for?) of the evaluation.** We have the need to evaluate, beyond the commitment we have taken on regarding the Urb-al project, and also considering this commitment. Even though we clearly see the need, we lack clear answers to the question “why are we doing this?” How should we focus the evaluation? Is the evaluation meant to improve our practices or are we performing the evaluation to rank the cities participating in it? Are we performing the evaluation to define “quality filters” about what is, and what is not citizen participation, or are we inclined to define guidelines that each city and each practice could use for their methodological strategies?

**b) Between fixing our attention on policies or on the instruments these policies can use.** This dilemma is related to the “What” of the evaluation, rather than to the “What for”. We could focus our attention on substantive public policies: city/town planning, education, health, urban regeneration, etc, and define evaluations, studies, indicators, or anything else that shows us up to what point these policies include participation; or we can choose to concentrate on seeing up to what point certain experiences or instruments of participation have quality.

**c) Between indicators as instruments and indicators as an objective.** Caught between the “What” and the “How” is the tension in an objective: evaluate practices and policies with a given purpose, and something that, more than an objective, seems at times to be an “object we dream of”: the possibility of having “relevant, valid, measurable, sensitive, understandable

and transferable, realistic and proven” indicators on participatory democracy. In this sense, we cannot forget that indicators are “an indication” of something that generally goes beyond the indicator itself. The evaluations –and the processes as a whole– lose their purpose when, instead of seeking to achieve objectives, they are intended to fulfil indicators (Kaleidos, 2006).

**d) Between the need for knowledge and ignorance: tension caused by uncertainty.** We are involved in an issue that neither we nor our political and technical institutions are familiar with; we are moving in fields of democratic innovation and innovation in public management. We often need to set participatory objectives and validate instruments and methodologies to be able to achieve them without always being very sure of what we are doing. We feel the lack of more baggage, more individual and collective experience. This shows us the need to take risks, test things, accept tests and mistakes, and build evaluation systems. But on the other hand, we want to have evaluation instruments that are fail-proof: quantitative instruments!

**e) Between the wide reality we are referring to (talking and writing) and what we really can cover (do and put into practice).** We create our speeches based on major concepts that include a very common conceptual and political reality (Participatory Democracy; Citizen participation; citizenship, and other such), to then find out that our reality, the context we move in, what we are able to put into operation and into practice –with its difficulties, resistances, contradictions and limitations– and which could be and mean a great change regarding traditional ways of doing things and the difficulty in changing them, does not seem to have enough social, collective or institutional power in order to be registered by a “counter” that hasn’t been modified.



## THE TOOL BOX



## 4. PRELIMINARY ELEMENTS

Prior to any evaluation, it is necessary to *identify a series of elements that will condition the perspective from which the evaluation will be performed*. Thus, before starting an evaluation, we need to identify at least the following characteristics of the process/experience:

- Thematic scope
- Territorial scope
- The objectives
- Participating groups
- Type of evaluation

### **The context**

The social, economic and political context in which a participatory experience takes place in the comprehension and analysis of most of the results of the evaluation.

The objectives of a process, and the evaluation criteria, can change greatly according to the context.

### **Thematic scope**

There are sectorial participatory experiences, and also global or integral experiences

The criteria used for the evaluation will be different according to the subject under study, and mainly, according to the more or less integral character of the subject.

The thematic scope of the participation conditions many elements in the evaluation, e.g., in very specific thematic processes, evaluating the diversity of the participants would make no sense because the potential participants are, in the nature of the process, a homogenous group.

### **Territorial scope**

There are processes that take place at municipal levels, and others at more local levels such as in districts or small town areas. This element will also influence the evaluation of the process because of the change in potential participants.

In the case of more global processes, we need to consider, for example, the territorial diversity of the participants, something that lacks sense in more localised processes.

### **Objectives**

Any evaluation should have very much in consideration the objectives of the process being evaluated; in many cases there would be no sense in evaluating a process using criteria that refer to objectives that are not sought in the process being studied.

Even though there are minimum criteria that must be evaluated in any process, there are many others that would only make sense if they are included in the objectives of the process.

As a matter of fact, in order to achieve an ideal evaluation, the project should, at the onset, define which objectives will be evaluated. This will allow to us determine later on if these objectives have been fulfilled or not.

### **Participating groups**

Not all the processes address the same participants. There are processes that only address associations, others that address non-organised citizenry, some that address specific population groups (such as women, and young boys and girls, the locals, etc), others include technicians and politicians, whilst even others don't, etc.

The evaluation criteria change according to the type of participants addressed by the process.



## Type of evaluation

There are different types of participatory process evaluations as well as different methods to perform them. This document will make try to focus on some of them.

Before starting to evaluate a participatory process, it is important to define the type of evaluation that is to be performed. In this sense, it is important to *distinguish between internal and external evaluations*, and to decide up to which point the participants in the process will take part in its evaluation.

*Guiding the evaluation towards more qualitative and participatory methodologies can be a good way to overcome the numerous limitations we will come across, but always on condition that we try to perform the evaluation using strictly quantitative methods.* Consequently, obstacles such as the lack of data, the lack of results, or the low reliability rate of certain information can be overcome with the help of these other methodologies that will allow us to evaluate citizen participation from other angles. Also, *we should not forget that a participatory evaluation has the very important added value of implicating all the participants in a process, including political representatives and technical personnel. This allows us to improve participation based on the experience of the participants*, while validating the evaluated process and the evaluation itself, besides the improvements that will be incorporated as a result of this evaluation.



## 5. EVALUATION CRITERIA FOR PARTICIPATORY PROCESSES

Below are a series of evaluation criteria to be used with participatory processes. According to the depth of the evaluation sought for a process, more or less of these criteria can be used and a method can be created for each of them. Each methodology will require different resources and will provide a different level of depth of analysis.

Consequently, selecting all or some of the following criteria, and evaluating them using one of the proposed methodologies, will depend not only on the context and the characteristics of the process, but also on the resources used for that purpose. *If we evaluate many experiences simultaneously we will need to distribute the resources; this will reduce the depth of analysis used for each of them.*

**Each criterion proposed has a description of its process (its expectations) and how it should be evaluated.**

After having seen the contents of a criterion, we can decide if it can be used, or not, to evaluate our processes. Should we decide to apply it, we will need to choose one or several methodologies that have been proposed to evaluate the level of compliance of the criterion. The criteria are structured as follows:

Criteria related to:

- A. The process coordination**
- B. The participants**
- C. Reason for participation**
- D. Way of participation**
- E. Criteria related to the consequences of the process:**



## A. CRITERIA RELATED TO THE PROCESS COORDINATION

- Consensus
- Transversality
- Initiative and leadership
- Integration in the municipal participatory system
- Clarity of the objectives
- Planning and resources

### I. Consensus

**What it consists of:** A process in which there is wide consensus about its need and methodology. It has more possibilities of success than a process that can be questioned, both on a political, technical or social scale.

#### **How to evaluate it:**

##### a) Political acceptance

Identify if the process is accepted by all the political groups in the municipality and if there is, or not, any political group opposing it.

It would be useful to have prepared a sociogram in order to perform this evaluation.

This information can also be obtained through interviews with the different political groups or key informers. Another way to obtain information is through plural discussion groups.

### **b) Social acceptance**

Identify if the process is accepted by all the social groups and communities that are relevant for the process, and whether there is any group or organization opposing it.

+ To perform this evaluation, it would be useful to have prepared a sociogram.

+ This information can also be obtained through interviews with key informants. Another way of obtaining this information is through plural discussion groups.

+ Preferably, this type of evaluation would be carried out by external resources.

### **c) Technical acceptance**

Identify if the process is accepted by all the municipal technicians that are relevant for the processes, and whether there is/are any technician/s opposing it.

+ To perform this evaluation, it would be useful to have prepared a sociogram.

+ This information can also be obtained through interviews with municipal technicians or key informants. Another way of obtaining this information is through internal discussion groups.

+ Preferably, this type of evaluation would be carried out by external resources.

---



## 2. Transversality

**What it consists of:** *Processes that achieve an internal transversal task, with the participation of the different areas that are both technically and politically relevant for the process, are more efficient processes;* at the same time they reduce resistance to the implementation of the results. Transversality is very important when the process is handled by the Participation Dept. and has substantial implications in other areas. It is also important when the substantive scope is integral and requires the implication of different areas. **How to evaluate it:**

### a) Level of implication by the different political and technical areas

Analyze the level of implication by the different political and technical areas that are relevant for the process

- + In the first place, it is important to identify the areas that are relevant for the process, according to the substantive scope and its objectives.
- + This information can be obtained by identifying the presence or absence of these areas in the different bodies and participation areas, and/or by analysing the information they provide during the process.
- + This information can also be obtained through interviews with the different technicians and politicians, or through internal discussion groups.
- + Preferably, this type of evaluation would be carried out by external resources.

### b) Transversality areas

Analyze whether transversal work areas have been considered when planning the process. Their objective is to relate the different areas that are implicated in the process.

- + Analyze the transversality of these areas; if they are merely informative (the leading area informs the others) or whether

they are co-decision and co-management areas of the process, based on the different areas that are implicated. The latter situation guarantees more transversality and efficiency.

+ The evaluation can be performed through internal discussion groups or workshops, or through an analysis of the project.

---

### 3. Initiative and leadership

**What it consists of:** A participatory process *can be the initiative of different players; it can be the initiative of the government, of a specific area of the government, a technician, the opposition, an association, unorganised citizenry, etc.*

**The initiative conditions the development of the process but it should not affect its democratic nature.**

In general, processes that arise from citizen initiatives generate more confidence and have more possibilities of succeeding and can have greater levels of participation.

In all cases, *an initiative must have a political leadership*. It is only through a solid political leadership can a participatory process turn into an institutionally valid process. This condition is mandatory in order to be able to implement the results of the process, and consequently for the process to be efficient.

However, even though a solid political leadership is necessary, the existence of a pluralized driving group that co-leads or coordinates the process, can give it better efficiency and coherency, while approaching it to the dynamic realities of the municipality. Sharing process leadership guarantees its pluralism and transparency, while ensuring the neutrality of its coordination.



## **How to evaluate it:**

### **a) Initiative**

Identify which player or players have fostered the development of the participatory process

+ This information can be obtained through interviews with key process informers. It is important that this information be obtained from several sources, since some players could tend to take control of the initiative of the process.

+ Preferably this type of evaluation would be performed by external resources.

### **b) Leadership**

Identify the presence of specific political leaders who will take care of the process

+ This information can be obtained through interviews with project leaders.

### **c) Pluralized driving group**

Identify the presence of a driving group and analyse its plurality

+ A pluralized driving group is a small group that has different players (politicians, technicians and citizens), whose function is to drive the process, seeking its maximum diffusion.

+ Should there be such a group, the part it plays in the process should be analyzed. Also it should be ensured the group has been attributed relevant functions.

+ A sociogram can be a useful tool to analyze the plurality of this group.

+ Preferably, the analysis of the functions and plurality of this driving group would be performed by external resources.

+ Should this driving group exist, it would be advisable that it

holds a self-evaluation meeting about its functions during the process.

#### **4. Integration in the municipal participatory system**

**What it consists of:** Some municipalities have a more or less stable participatory system. In such cases it would be convenient to study up to what point the evaluated process integrates (or not) in this participatory system.

The participatory processes of a specific municipality do not always have to derive from its stable participatory system. However, *it would be advisable that they be consistent as much as possible with the system, that they are integrated, and are coordinated to avoid duplicating efforts and prevent the saturation of potential citizen participation.* In this sense, it would be useful to take advantage of the bodies and participation structures that already exist in the municipality.

##### **How to evaluate it:**

##### **a) Relationship with other municipal processes**

Perform a qualitative analysis of how the evaluated process relates to other processes in the same municipality.

+ Specifically determine if there is any type of coordination among the different processes.

+ Preferably this evaluation would be performed by an external resource.

##### **b) Use of existing bodies or structures**

Identify whether the evaluated process taps into the bodies or participatory structures that already exist in the municipality.

Perform a qualitative analysis of this tapping into structures and identify the obstacles (if any) that may have arisen while



tapping in to these structures.

+ To perform this evaluation, it would be convenient to create a discussion group with the participants of these bodies and structures.

+ Preferably, this evaluation would be performed by an external resource.

---

## 5. Clarity of the objectives

**What it consists of:** The objectives of a participatory process must be clear in order to make the task of the process managers and participants easier.

Clarity of the objectives makes the process coherent and transparent.

It is important that the process objectives establish its limits. This will avoid generating false expectations.

Going beyond the analysis of the objectives, it is also important to evaluate up to which point the initial objectives have been used as process guidelines, and up to which point the process results fulfil the initial objectives.

### How to evaluate it:

#### a) Analysis of the objectives

Identify the process objectives (if any) and analyze their clarity.

+ A good way to obtain this information could be through the process participants (using questionnaires or evaluation workshops).



#### **b) Fulfilment of the objectives**

Analyze up to what degree the objectives have been fulfilled.  
In case of non-fulfilment, analyze the causes.

+ A good way to obtain this information would be through the process participants (using questionnaires or evaluation workshops).

+ Also, self-evaluation by internal discussion groups could be a good method.

---

## **6. Planning and resources**

**What it consists of:** Participation cannot be improvised. Thus, the entire participatory process must be planned, identifying its stages and schedule.

Planning helps to foresee obstacles, organize participation, provide a better process quality, and ensures more transparency.

Also, when planning a project, we need to foresee the necessary economic and technical resources. The quality of a process can be better when its economic and technical resources correspond to the set objectives.

#### **How to evaluate it:**

##### **a) Analyze the planning and its compliance**

Identify whether the process has been planned.

Perform a qualitative analysis of the planning. A good plan should detail the following elements:

I. The objectives of the process

II. Its stages



III. Its schedule

IV. The tasks foreseen for each stage

V. Elements used for diffusion

VI. The resources needed for each stage and for the overall process

Perform a qualitative analysis of the degree of compliance with the planning document. In case of non-fulfilment of the objectives, analyze the causes.

+ Internal discussion groups can help with this type of evaluation.

+ Preferably, this evaluation would be performed by an external resource.

#### **b) Economic resources**

Define the budget foreseen for the process

Analyze the adaptation of the budget to the project's objectives.

+ This information can be obtained from the process or from the person in charge of the process.

#### **c) Personnel**

Determine the existence and volume of own and external technical resources dedicated to the project.

+ Qualifications and specialization of the personnel.

+ Analyze the suitability of the technical resources for the project's objectives.

+ This information can be obtained from the project or from the person in charge of the process.

---

## B. PARTICIPANT-RELATED CRITERIA:

- Number
- Diversity
- Representativity
- Openness of the process

### 7. Number of participants

**What it consists of:** The more participants there are in a process, the better, considering that the appraisal of the number of participants will always depend on the objectives of the process and the reference population it addresses. At the same time, one cannot forget that the diversity of the participants is just as important as the number.

**How to evaluate it:** The evaluation of this criterion will depend on the type of process and the population it addresses. However, in order to be able to evaluate it, we propose three indicators that will allow us to calculate the real participants versus potential participants. Each indicator responds to different possibilities of processes and participants.

#### a) Percentage of participants in relation to the reference population:

Number of participants versus reference population (en percentages)

+ Useful for processes in which the participants are non-organised citizens. It can also be used in processes that combine or mix organized citizen participation with non-organized citizen participation. In the case of the latter, the indicator could refer to the participants as a whole or only to the non-organized group.



- + It makes more sense in processes that are open to the entire reference population. In the case of closed processes (the number of participants is restricted, and in this case the participants are selected), see section C.
- + In all cases, a lot of attention must be given to determine the reference population (population addressed by the process).
- + It can be used in the different sessions or participation mechanisms for a process or set of processes. In the case of the latter, the number of participants must be counted, without repetitions (a participant who takes part in two sessions of the same process must be accounted for as one and not two participants).
- + Also, the average number of participants per session can be calculated. This information can be useful in the case of stable participation bodies, and loses its meaning when the different sessions of a process have different audiences or objectives.
- + To be able to use this indicator, foresee counting the participants at the beginning of the process in order to avoid duplications when performing the final count.

## **b) Percentage of organized players versus the reference total**

### **Number of organized players versus the total number of reference players (in percentage).**

- + Useful for processes in which the participants are organised players. It can also be used in processes that combine or mix organized citizen participation with non-organized citizen participation. In the case of the latter, the indicator should refer only to the organized participants.
- + In all cases, a lot of attention must be given to determine the reference organised player (players addressed by the process).
- + It can be used for the different sessions or participation mechanisms in a process or for the group of processes. In the case of the latter, the number of participants must be counted, without repetitions (a participant who takes part in two sessions of the same process must be accounted for as one and not two participants).

+ Also, the average number of participants per session can be calculated. This information can be useful in the case of stable participation bodies, and loses its meaning when the different sessions of a process have different audiences or objectives.

+ In order to be able to use this indicator, foresee counting the participants at the beginning of the process in order to avoid duplications when performing the final count.

**c) Percentage of participants present versus selected participants:**

**Number of participants present versus selected participants (in percentage)**

+ Useful for closed processes (the number of participants is restricted and they are selected). In these processes, the participants could be organized, non-organized or a combination of both types. The indicator shows us up to which level the selected participants take part in the process.

+ Can be used for the different sessions or participation mechanisms of a process or for the entire process. In the case of the latter, the number of participants must be counted without repetitions (a participant who takes part in two sessions must be accounted for as one and not two participants).

+ Also, the average number of participants per session can be calculated. This information can be useful in the case of stable participation bodies, and loses its meaning when the different sessions of a process have different audiences or objectives.

+ To be able to use this indicator, foresee counting the participants at the beginning of the process in order to avoid duplications when performing the final count.

---



## 8. Diversity

**What it consists of:** A process will be more democratic if it is able to incorporate the diversity of the society it is in, i.e.: the different social groups and the different interests are represented in the process. In this sense, we should have in consideration the social groups that are usually under-represented in the participatory processes, such as women, youth or immigrants (under-represented groups can be different according to the social context in which the process takes place).

Similarly, to guarantee the diversity of a project, we need to study the participation of the organized players, evaluating the diversity of the participant associations versus those found in the area, focusing attention on the participation of players who are especially relevant for the subject of the participation.

The same as other criteria, this criterion will have more or less meaning according to the audience of the process. The more selective the audience is, lesser meaning will the criterion have. In other words, if the participatory process addresses a very specific group, such as immigrant women, this criterion will have less meaning; in such cases, the process does not seek to address the great diversity of the population, rather a specific group.

### How to evaluate it:

#### a) Percentage of a specific association or social group

The evaluation will compare the percentage of players from these groups participating in the process, with the percentage of these groups in the reference society.

Some of the associations or social groups could be the following:

- I. Women
- II. Different age groups (children, under 30s, over 60s, etc.)
- III. Immigrants
- IV. Different levels of training (basic, superior, etc.)

V. Different social classes

VI. Black population, local population, etc.

VII. Different territories (districts, town areas, specific zones, etc.)

VIII. Others according to the characteristics of the process and its context.

+ Can be used for the different sessions or participation mechanisms of a process, or for the entire process.

+ To be able to use these indicators, we must foresee, at the onset of the process, counting the participants while gathering this information. In some cases, we can come across obstacles to obtain some of this information (training, social class).

#### a) Diversity index

The indicators stated in the above point can be added as an index in order to evaluate the level of diversity among the participants in a process.

+ For example, let's take three groups (women, youth and immigrants). We then add their presence or absence to the process in the following way:

I. If the percentage of women is equal or above the percentage of women in the reference society, add 5 points; if not, don't add anything.

II. If the percentage of youth is equal or above the percentage of women in the reference society, add 5 points; if not don't add anything.

III. If the percentage of immigrants is equal or superior to the percentage of women in the reference society, add 5 points; if not don't add anything.

IV. The index is obtained by adding the three indicators. Finally, we could say that the diversity is high if the index is 15; medium if it is 10; and low if it is 5 or 0.



## **b) Profile of the participating organizations**

Percentage of the different types of organizations participating in the process (neighbourhood, corporate, union, cultural, sports, political, etc) and the evaluation of their representation.

Their representation in the process is evaluated according to:

- I. The theme of the process
- II. The objectives of the process
- III. The presence and representation of the different organizations in the social context where the process is being held.

+ Identification of the types of organizations not participating in the process and the appraisal of the need for their participation in it.

+ Useful for processes in which the participants are organized players. They can also be used in processes that combine participation of organized citizens with non-organized citizens. In this case, the indicator must refer only to organized participants.

+ It is preferable that this type of evaluation be performed by external resources.

## **c) Identification of relevant players and social groups**

Determine whether among the participants, there is a key or relevant player missing for the theme to be proposed for participation.

+ To be able to identify the absence of key players, a sociogram must be prepared beforehand.

+ Preferably this type of evaluation will be performed by external resources.

---



## 9. Representativity of the participants

**What it consists of:** In some processes, all or some participants play the part of organized players. In such cases, a criterion of democratic quality consists in guaranteeing that these representatives really share a common point of view.

This criterion can only be applied to those processes that have in account, partially or fully, the participation of organized players.

The guarantees that the representatives share a common point of view can be determined via three types of elements: those related to the process; those related to the organization; and those related to persons who serve as representatives. The process must allow the representatives to transfer the information to their organizations and that these hold internal debates; the organizations must choose their representatives and must participate in the internal debates, and the representatives must participate in the process being faithful to the input from their organizations, without providing any personal input.

### How to evaluate it:

#### a) Capacity for information flow between the representatives and the represented

Analysis of the process planning (sessions and chronogram), to determine if the process foresees that the representatives of the organizations are able to transfer information to the organization, generate an internal debate, and return to the process with the input obtained from the organization.

+ Preferably this type of evaluation will be performed by external resources.

#### b) Election of the representatives

Percentage of organizations that have chosen their representative for the process at an assembly.

+ This information can be gathered through a questionnaire sent to the participants who represent organizations.



### c) Adherence of the representatives' speeches to the speeches by the organizations

Analyze up to which point the speeches by the representatives adhere to the speeches by their respective organizations.

+ The analysis can be made through interviews with organization members who have not served as representatives of that organization. The intervention in the process by the representatives of the organization (minutes) will be needed for this.

+ Also, a comparative analysis of the minutes, in the case of organizations having minutes of the sessions and that these can be accessed, can be performed.

+ This evaluation only makes sense when the organizations have held an internal debate related to the process.

+ This type of evaluation requires an enormous effort.

---

## IO. Openness of the process

**What it consists of:** Participatory processes can be open to all citizens, or they can be restricted to certain participants. Initially, *opening the processes to a large number of groups and citizens serves to improve their democratic quality, having always as an example the population the process addresses.*

Many processes have restricted areas whilst others are more open and with different functions. In the majority of the cases, they seek better operation of the process. Consequently, the fact that a process has a few restricted bodies does not mean it is restricted, if it also includes participation areas that are open to the public.

It could also happen that in some cases, the restriction on participation in the process is fully justified: due to issue being dealt with, the target public, the participation mechanism being used, etc.

### **How to evaluate it:**

#### **a) Openness of the process**

Identify whether the process is:

**Open** - all the participatory sessions are open to the public (addressed by the process)

**Mixed** - it has open sessions and closed sessions

**Closed** - all the participatory sessions are restricted to a selection of participants.

+ This can also be applied to different participatory areas of a process or to the participatory bodies in a municipality.

+ Preferably, this type of evaluation will be performed by external resources.

#### **b) Openness of the decision areas**

Identify whether the decision areas in a process are restricted to specific participants, or whether they are open to all citizens addressed by the process.

+ This type of evaluation only makes sense when the process has decision-taking areas.

+ Preferably, this type of evaluation will be performed by external resources.



## C. CRITERIA RELATED TO THE REASON FOR PARTICIPATION:

→ Relevance

→ Capacity of intervention by the local administration

### II. Relevance

**What it consists of:** Participation should be applied to aspects that are relevant to a community. Participatory processes can contribute to the efficiency of public policies when they deal with issues that are relevant to the citizens.

#### How to evaluate it:

##### a) Political agenda

Identify whether the issue put to participation is included in the political agenda of the municipal government.

+ This can be identified by analysing the government's lines of strategy (Municipal Action Programme) or by interviewing the politicians in charge of the issue.

##### b) Subjective appraisal by the citizens

Analyze the perception the citizen has about the relevance of the subject put to participation.

+ This information can be obtained through a self-evaluation questionnaire sent to the participants in the process. The inconvenience of this method is that it only gathers the perception of the participants, who would most probably be the ones who are interested in the issue.

+ The information can also be obtained by carrying out a participatory diagnosis prior to the process, to identify the main problems in the municipality.

**c) Percentage of the budget affected by the results of the process**

Number of resources affected by the results in relation to the municipal budget or to the budget corresponding to the specific issue.

+ The more resources affected by the results of the process, the higher will the importance of the issue put to participation be.

+ In some processes, the result does not have any specific economic effect. As an example, this is the case of those processes that culminate in the definition of strategies or in pluri-annual plans without specifying the effects on the annual budget.

+ This information can be obtained from the project itself or through an interview with the politician in charge of the process.

---

**I2. Capacity of intervention by the local administration**

**What it consists of:** A participatory process on a local scale would be more efficient if it dealt with issues in which the local administration has a high degree of intervention. On the contrary, the municipal government would require the participation of supralocal administrations to be able to implement the results of the process.

**How to evaluate it:**

**a) Scope of intervention in the matter**

Determine whether the matter put to participation is within the scope of the municipality.

+ If this is not the case, determine if there is, or not, complicity with supralocal administrations in order to implement the results of the process.



+ The information can be obtained by interviewing the person in charge of the project and, if relevant, validate it with the persons in charge in the supralocal administration implicated in the process.

---

## D. CRITERIA RELATED TO THE TYPE OF PARTICIPATION:

- Participatory diagnosis
- Capacity to make proposals
- Level of participation
- Quality of the information
- Deliberation methods and techniques

### I3. Participatory diagnosis

**What it consists of:** *In order to be able to participate in any process, it would be useful to know the status of the matter the participation is about.* Thus, ideally it would start with a diagnosis that defines the main problems and matter for debate. The democratic quality of the process would be greater if the diagnosis is participatory.

#### **How to evaluate it:**

Determine whether a diagnosis was used in the process and analyze the level of participation when preparing it.

+ To analyze the level of participation in the diagnosis, see section 15 in this document.

---



## I4. Capacity to make proposals

**What it consists of:** A participatory process will widen citizens' rights if it allows them to make proposals. Some participatory processes do not foresee this possibility because it was decided like that; others do not consider it because the objective of the process focuses on other stages of preparing a public policy, e.g., the diagnosis.

### How to evaluate it:

Determine whether the process considers, or not, the possibility of making proposals

- + To do so, an analysis of the process could be performed.
  - + Another good way to evaluate this element would be to know the perception the participants have of the process, either through a questionnaire or through an evaluation workshop.
  - + The evaluation can be performed either for the entire process or for a specific mechanism or stage.
- 

## I5. Level of participation

**What it consists of:** Citizen participation in a participatory process can have different levels. Arnstein (1969) proposed the following classification:

Information

Communication

Query

Deliberation

Decision



In some instances, it is not easy to classify a participatory process of this type. Grouping processes according to types, as below, could make it easier:

Information – Communication

Query – Deliberation

Decision – Management

There is a general idea that processes with only information and communication elements are not really participatory processes.

This definition is seen as an ascending scale, going from lesser to greater citizen participation in decision taking. However,

*we should avoid making a direct association between a greater citizen participation and a better democratic quality of a process. Certainly, the more participation there is, wider will the citizens' rights and responsibilities be; however, there are many other elements on which the democratic quality of a participatory process depends.*

Deliberative processes can have high pedagogic quality and potential, whilst decision-only processes can be of very low quality according to who the participants are and what restrictions there are about decision-taking.

#### **How to evaluate it:**

Perform a qualitative analysis of the participation throughout the entire process.

Perform a qualitative analysis to determine the levels of participation there have been throughout the process (whether there has been information, deliberation, etc).

+ To be able to perform this analysis, it would be useful to incorporate the views of the participants through a questionnaire or workshop.

+ Preferably, this type of evaluation would be performed by external resources.

---



## **I6. Quality of the information**

**What it consists of:** *A good participatory process must provide the participants all the information they need to opine and decide. To achieve this, the information must be plural and have quality as well as being clear and useful. Also it must clarify the objectives of the process.*

Also, the adequate channels must be used to reach all potential participants. *Potential participants must be aware of the participatory process and have access to all the information.*

A good diffusion of the process ensures that all potential participants can take part in better conditions of equality.

### **How to evaluate it:**

#### **a) Information channels – diffusion**

Identify the channels that will be used: posters, letters, phone calls, emails, web, etc.

Identify the weaknesses in the information channels and determine whether the information is reaching, or not, all potential participants.

Perform a qualitative analysis to determine the level of efficiency of the information channels in transmitting information to all potential participants.

+ To be able to perform this evaluation, it would be useful to gather the participants in internal discussion groups and/or workshops.

#### **a) Plurality of the information obtained**

Analyse the plurality of the information sources used in the process by identifying the different resources, views and opinions about the subject of the participation.

+ Subjective appraisal by the participants. This appraisal can be obtained either through a questionnaire distributed at the end of

the process, or by using a participation mechanism. It can also be obtained through a qualitative participatory evaluation.

#### **b) Clarity and utility of the information obtained**

##### **Subjective appraisal by the participants.**

+ This appraisal can be obtained either through a questionnaire distributed at the end of the process, or by using a participation mechanism.

+ It can also be obtained through a qualitative participatory evaluation.

---

## **I7. Deliberation methods and techniques**

**What it consists of:** *In deliberation areas it is usual to generate deliberative and communicative inequalities among the different participants.* In order to avoid such inequalities, it is advisable to use specific methods and techniques that help to reduce them.

One of the most usual techniques is the presence of a moderator at the debates. There are other specific group work techniques that allow intervention by all the participants.

### **How to evaluate it:**

#### **a) Use of deliberation techniques**

**Determine whether participation techniques or mechanisms have been used in the process to avoid inequalities at the deliberations.**



## **b) Possibility to voice one's own opinion**

### **Subjective appraisal by the participants.**

+ This appraisal can be obtained either through a questionnaire distributed at the end of the process, or by using a participation mechanism.

+ It can also be obtained through a qualitative participatory evaluation.

---

## E. CRITERIA RELATED TO THE CONSEQUENCES OF THE PROCESS:

- Substantive results
- Implementing the results
- Result feedback
- Improvement of relationships among the players
- Training
- Building a political participatory culture

### 18. Substantive results

**What it consists of:** To be able to legitimize a participatory process, it is fundamental that the process shows *results that respond to the needs foreseen when it was being designed*.

#### How to evaluate it:

##### a) Type of result

Identify the existence of a document showing the substantive results of the process.

+ Type of results obtained: minutes, diagnosis, plans, specific actions, reports, etc.

+ Analyze the impact the results have on public policies. Not all the results have the same impact. As such, the specific actions, if they are implemented, will probably have a greater impact than a consultative process.

+ To perform this evaluation, it would be useful to work with internal discussion groups.



## b) Subjective appraisal of the results by participants

Participatory analysis on the utility of the results of the process, its impact and adaptation to the needs generated by the process.

Subjective appraisal by the participants.

+ This appraisal can be obtained through a questionnaire at the end of the process, or at the end of a participation mechanism.

+ It can also be obtained through a qualitative participation.

---

## I9. Implementing the results

**What it consists of:** The substantive results of a participatory process must be implemented.

In order to foster the implementation of the results of a process, in a coherent way and faithfully following the lines of the debate, it is quite usual to create a body whose task is to follow up the implementation. It could be a body newly created at the end of the process, or we could take advantage of a body that already exists in the process (e.g., the plural foster group, if there is one). Normally they are plural bodies that represent all the participants in the process.

**How to evaluate it:**

### a) Implementing the results

Verify the implementation of tangible results

+ It could turn out that the implementation of the results is not tangible or is foreseen for a later date. In such cases, the verification that the results of the process have been ratified at the municipal council meeting or by any other institutional body, can be used as an evaluation instrument.

+ This information can be obtained through the analysis of the process or by interviewing the politician in charge of the process.

#### **b) Bodies used for the follow-up**

**Determine the existence, or the study to create a body of this nature and analyze its plurality.**

+ Should such a body already exist, analyze the part it plays in the process and ensure that it really has been attributed important functions. It would be interesting to see the steps the body takes if the results are not implemented and to analyze the real lobbying capacity it has with the municipal government.

+ Preferably, the analysis of the functions and the plurality of the body in charge of the follow-up, if it exists, should be performed by external resources.

+ It would be useful that the body performing the follow-up, if it exists, holds sessions to self-evaluate its operation throughout the process.

-----

## **20. Result feedback**

**What it consists of:** A good participatory process should foresee a result feedback at the end of the process, *for the participants to know the results, validate them and consider the process as ended. This practice is a fundamental element of transparency to guarantee the legitimacy of the participatory processes and to increase citizen confidence in the institutions.*

### **How to evaluate it:**

**Determine whether the process foresees a feedback.**



+ Analyze the result feedback format (if there is one): act or presence, feedback workshop, document sent to the participants, letter, etc.

+ The feedback must be transparent and will have a greater democratic nature if it has participants and they are not only informed but can also validate these results.

+ Preferably this evaluation will be performed by external resources.

---

## **2 I. Improvement of relationships among the players**

**What it consists of:** In order to foster citizen participation, a participatory process not only must look for substantive results, but also strengthen relationships among the participants.

If the process is well managed, this strengthening of social relationships will allow us to overcome conflicts with more ease.

### **How to evaluate it:**

#### **a) Improve citizen relationships**

Analyse the impact the process has on social relationships: among citizens, associations, citizens and associations, etc.

+ Subjective appraisal by the participants. This appraisal can be obtained either through a questionnaire distributed at the end of the process, or by using a participation mechanism. It can also be obtained through a qualitative participatory evaluation.

#### **b) Improvement of citizen-administration relationships**

Analyse the impact the process has on citizen-administration relationships.



### Subjective appraisal by the participants.

+ This appraisal can be obtained either through a questionnaire distributed at the end of the process, or by using a participation mechanism. It can also be obtained through a qualitative participatory evaluation.

### c) Improvement of internal relationships

Analyze the impact the process has on internal relationships: relationships among political representatives from different areas or different groups, relationships among technical personnel from different areas, relationships among politicians and technicians, etc.

+ To perform this evaluation, it would be useful to work with internal discussion groups.

---

## 22. Training

**What it consists of:** A participatory process will be much better if it manages to train its participants in the field of citizen participation. The training can be specific to the subject of the participation, of general nature to achieve better overall operation of the participatory processes (capacity to talk, understand the way participatory processes work, know how the administration works, etc.) or more abstract about democracy and its values.

### How to evaluate it:

#### a) Training sessions

Determine if the process has foreseen specific training sessions.



Analyze the objectives and the formats of the sessions, if any.

+ To perform this evaluation, it would be useful to work with internal discussion groups.

#### **b) Subjective appraisal by the participants**

Subjective appraisal by the participants, of the training received.

+ This appraisal can be obtained either through a questionnaire distributed at the end of the process, or at the end of the training sessions.

+ It can also be obtained through a qualitative participatory evaluation.

---

### **23. Building a political participatory culture**

**What it consists of:** A participatory process, to strengthen the citizens, must help to generate a political participatory culture among the participants.

#### **How to evaluate it:**

Subjective appraisal by the participants at the end of the process.

+ This appraisal can refer to issues such as general satisfaction with the process, the use of citizen participation, or the willingness to participate once again.

+ This appraisal can be obtained either through a questionnaire or by using a participatory quality evaluation mechanism.

## 6. EVALUATION CRITERIA SUMMARY CHART

### A. Criteria related to the coordination of the process:

- Consensus
- Transversality
- Initiative and leadership
- Integration in the municipal participatory system
- Clarity of the objectives
- Planning and resources

### B. Participant-related criteria:

- Number
- Diversity
- Representativity
- Openness of the process

### C. Criteria related to participation:

- Relevance
- Capacity of intervention by the local administration



#### **D. Criteria related to the type of participation:**

- Participatory diagnosis
- Capacity to make proposals
- Level of participation
- Quality of the information
- Deliberation methods and techniques

#### **E. Criteria related to the consequences of the process:**

- Substantive results
- Implementing the results
- Result feedback
- Improvement of relationships among the players
- Training
- Building a political participatory culture

## 7. SOME METHODOLOGICAL ELEMENTS

Below is a brief description of some of the evaluation methods that have arisen throughout the document. In no way does this document intend to be a guide.

There are many other evaluation tools, but this document only reflect the most common ones

The methods have been divided in three types:

**Technical analysis:** methods that require neither group study areas nor participative areas

**Internal self-evaluation:** group reflection methods with internal players (process developers, organizers and coordinators)

**Participative self-evaluation:** evaluation methods based on the opinions and views of the participants in the process



## TECHNICAL ANALYSIS METHODOLOGIES

### Registers

To achieve a good evaluation of a process, it is very important to register the participants and to identify some of their social characteristics: *gender, age, training, nationality...*, and for the organized participants: *body they represent, type of association, etc.*

Also, it would be advisable to have other registers related to the reference population addressed by the process: *social and demographic data related to the reference population, register of bodies, etc.*

### Analysing the project and the process

Certain quality criteria in participatory processes can be technically evaluated by an expert merely by analyzing the project and the process.

In such cases, the evaluation does not require collective study mechanisms since it consists in the *mere identification of certain elements in the project or in its implementation.*

The analysis of the project and the process consists of reviewing the project and its implementation throughout the process. Preferably this analysis will be performed by *an expert in participatory processes.*

### **Interviews with key informers**

In every process we can identify certain key persons who can provide a wealth of information about the social and political reality of the participating area. *A group of 5 to 10 key informers can provide, through in-depth interviews, a lot of information about the process that can be very useful when evaluating it.*

Amongst the key informers of a process, there will be persons who will provide more information than others about the evaluation of the process. In this sense, the most relevant informer will be the politicians and technician in charge of the process.

### **The sociogram**

The sociogram is a tool that serves to identify the *layout of the players who are implicated (and/or affected) in the issue being treated, and defines the relationships and influences among them.*

A sociogram is none other than a graphical representation of the group of nodes, players, (on a national, market and civil society scale), and the relationships between them.

It is a descriptive tool that can be created individually or by a group. It would be interesting to build it using key players who can provide us with all the information about the social and political reality of the participating area.



## METHODS FOR INTERNAL SELF-EVALUATION

### **Internal discussion groups**

Before addressing specific aspects of a participatory process, it would be interesting to perform a collective study with the persons who are most implicated in the management and coordination of the process.

These areas can be created specifically for the evaluation, at the end of the process, or at the end of certain stages of the process, and should include the politicians and technicians who are implicated in the process.

If there are specific bodies with process coordination or follow-up functions which include citizens, besides technicians and politicians, it would be useful to take advantage of these areas for the internal evaluation.



## METHODS OF PARTICIPATORY SELF-EVALUATION

### The questionnaire for the participants

The questionnaire is a tool that is used to obtain *views and subjective appraisals by the participants in relation to the participatory process*.

It is an instrument that the participants can use to provide an individual evaluation of the process. It provides each participant with an individual stance but prevents the evaluation from being the result of a deliberation and a collective study. Nevertheless, there is also the possibility of sending the questionnaire at the end of a group session held to evaluate the process.

Even though it is basically a quantitative tool, the questionnaire allows the introduction of open qualitative questions.

The questionnaire allows us to obtain quantitative data related to different elements. In the case of closed questions, we can use a range of questions with an opinion scale (very much / quite / none, or a point-based evaluation from 0 to 10, etc.).

The questionnaire can be handed to the participants at the end of the process or on site at the end of all or some of the different participatory mechanisms that were developed during the process.

### Qualitative participatory evaluation

Seen from a qualitative point of view, an evaluation has different participatory methodologies that allow the participants in the process to evaluate different aspects of the process.

A qualitative evaluation allows a collective study process to be developed among the participants regarding the participatory process, and endows the evaluation with an important added value.



Besides, a qualitative evaluation brings out more detailed elements, elements that are more specific to the process itself, generates debates and explanations of why some things work well and others do not, etc. The qualitative method provides a better incorporation in the evaluation, of more subjective elements and those that are difficult to measure. A lot of these elements are lost in a quantitative evaluation and can only be obtained using qualitative methods.

A qualitative participatory evaluation can be carried out using workshops or specific meetings held for that purpose, or even on site once the specific participatory group mechanisms have ended. Also specific discussion groups can be created, or certain process bodies (if any) can be taken advantage of to hold evaluation sessions.





## REFERENCES AND OWN DOCUMENTATION

**Anduiza**, Eva y **Maya**, Sergi de *La qualitat en la participació: una proposta d'indicadors* (Barcelona, Fundació Jaume Bofill, 2005).

**Arnstein**, Sherry R. *A ladder of citizen participation*. (Journal of American Institute Planners, 35 (3), 1969) p.216-224.

Documento marco OLDP: “*Elementos comunes para la definición del objeto de estudio de los OLDP: ámbitos, indicadores e índice*”, coordinado por el Ayuntamiento de Donostia

Documento Marco OLDP: “*Tipologías de experiencias a observar por un OLDP*” Coordinado por la Municipalidad de La Paz.

## ANNEX I : SUMMARY CHART

### Evaluation methods

|                           | Criterion                        | Evaluation system                    | Evaluation methods |                  |                           |           |                 |                           |                          |
|---------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------------|---------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|--------------------------|
|                           |                                  |                                      | Registers          | Project analysis | Interviews with informers | Sociogram | Internal groups | Participant questionnaire | Qualit. part. evaluation |
| Coordination              | Consensus                        | Political acceptance                 |                    |                  | X                         |           |                 |                           | X                        |
|                           |                                  | Social acceptance                    |                    |                  |                           | X         |                 |                           | X                        |
|                           |                                  | Technical acceptance                 |                    |                  |                           | X         | X               |                           |                          |
|                           | Transversality                   | Level of implication different areas |                    |                  | X                         |           | X               |                           |                          |
|                           |                                  | Transversality areas                 |                    | X                |                           |           | X               |                           |                          |
|                           | Initiative and leadership        | Initiative                           |                    |                  | X                         |           |                 |                           |                          |
|                           |                                  | Leadership                           |                    |                  | X                         |           |                 |                           |                          |
|                           |                                  | Plural promoter group                |                    | X                |                           | X         | X               |                           |                          |
|                           | System integration               | Relationship with other processes    |                    | X                |                           |           | X               |                           | X                        |
|                           |                                  | Use of existing bodies               |                    | X                |                           |           | X               |                           | X                        |
|                           | Clarity of objectives            | Analysis of objectives               |                    | X                |                           |           |                 | X                         | X                        |
|                           |                                  | Fulfilment of objectives             |                    |                  |                           |           |                 | X                         | X                        |
|                           | Planning and resources           | Planning and its fulfilment          |                    | X                |                           |           |                 |                           |                          |
|                           |                                  | Economic resources                   |                    | X                | X                         |           |                 |                           |                          |
| Personnel                 |                                  |                                      | X                  | X                |                           |           |                 |                           |                          |
| Number of participants    | Percentage of participants       | X                                    |                    |                  |                           |           |                 |                           |                          |
|                           | Percentage of organized players  | X                                    |                    |                  |                           |           |                 |                           |                          |
|                           | Participants among the selection | X                                    |                    |                  |                           |           |                 |                           |                          |
| Diversity of participants | Percentage of different groups   | X                                    |                    |                  |                           |           |                 |                           |                          |
|                           | Diversity index                  | X                                    |                    |                  |                           |           |                 |                           |                          |
|                           | Organization profile             | X                                    |                    |                  |                           |           |                 |                           |                          |
|                           | Relevant players                 | X                                    |                    |                  | X                         |           |                 |                           |                          |
| Representativity          | Facility for communication       |                                      | X                  |                  |                           |           |                 |                           |                          |
|                           | Election of the representatives  |                                      |                    |                  |                           |           | X               |                           |                          |
|                           | Speeches by the representatives  |                                      |                    | X                |                           |           |                 | X                         |                          |

Coordination

Who participates

Quoi

Comment participet-on?

Conséquences

|                               |  |  |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|--|--|---|---|---|---|---|
| Openess                       | Openness of the process                |  | X |   |   |   |   |
|                               | Openness of the decisive areas         |  | X |   |   |   |   |
| Relevance                     | Political agenda                       |  |   | X |   |   |   |
|                               | Relevance of citizen appraisal         |  | X |   |   |   |   |
|                               | Percentage of budget affected          |  | X | X |   |   |   |
| Capacity of intervention      | Capacity                               |  | X | X |   |   |   |
| Participatory diagnosis       | Participatory diagnosis                |  | X |   |   |   |   |
| Capacity to make proposals    | Capacity to make proposals             |  | X |   |   | X | X |
| Level of participation        | Level of participation                 |  | X |   |   | X | X |
| Quality of the information    | Information – diffusion channels       |  | X |   | X |   | X |
|                               | Plurality of the information           |  | X |   |   | X | X |
|                               | Clarity and utility of the information |  | X |   |   | X | X |
| Deliberation methods          | Use of deliberation techniques         |  | X |   |   |   |   |
|                               | Possibility to voice one's own opinion |  |   |   |   | X | X |
| Results                       | Type of results                        |  | X |   | X |   |   |
|                               | Citizen appraisal of the results       |  |   |   |   | X | X |
| Implementation of the results | Implementation                         |  | X | X |   |   |   |
|                               | Bodies for follow-up                   |  | X |   |   |   |   |
| Feedback                      | Result feedback                        |  | X |   |   |   | X |
| Improvement of relationships  | Relationships among citizens           |  |   |   |   | X | X |
|                               | Relationship admin.-citizen            |  |   |   |   | X | X |
|                               | Internal relationships                 |  |   |   | X |   |   |
| Training                      | Training sessions                      |  | X |   | X |   |   |
|                               | Citizen training appraisal             |  |   |   |   | X | X |
| Participatory culture         | Participatory culture                  |  |   |   |   | X | X |



**GUIDE PRATIQUE  
POUR  
L'ÉVALUATION  
DES PROCESSUS  
PARTICIPATIFS**



# GUIDE PRATIQUE POUR L'ÉVALUATION DES PROCESSUS PARTICIPATIFS

Ce document a été élaboré avec l'appui de l'Institute de Gouvernement et Politiques Publiques de l'Université Autonome de Barcelona, à partir du débat suscité par les résultats du Groupe de Travail constitué dans la Vème Conférence de l'OIDP (2005).

Le Groupe de Travail « Eléments communs pour la définition d'un objet d'études des OLDP : thèmes, indicateurs et indices » coordonné par la ville de Donostia – San Sebastián a développé ses tâches pendant les années 2005 et 2006.

Ce document est public et nous espérons qu'il soit d'une énorme utilité pour toutes les villes / régions / institutions qui l'utilisent.

Cependant, avec la volonté de continuer de perfectionner nos travaux et d'avancer d'une manière branchée, nous demandons à tous ceux qui utilisent ce document dans l'évaluation d'une pratique participative partager avec nous ses réflexions sur l'applicabilité, utilité, forces et faiblesses des contenus ici exprimés.

Pour cela nous leur demandons d'envoyer ses réflexions au courriel **oidp@bcn.cat** ou d'entrer en contact avec le Secrétariat Technique.

Traduit en français par : OLDP de Saint-Denis

## SOMMAIRE

### **Introduction** 139

1. Qu'évaluons-nous ? 143
2. Le cadre conceptuel partagé 145
3. Quelques premières réflexions 147

### **La boîte à outils**

4. Eléments Premiers 151
5. Critères d'Evaluation des Processus Participatifs 154
  - A – Critères relatifs à la Coordination du processus 155
  - B – Critères relatifs à Qui participe 165
  - C – Critères relatifs à Sur quoi participe-t-on 175
  - D – Critères relatifs à Comment participe-t-on 178
  - E – Critères relatifs aux Conséquences / résultats du processus 184
6. Tableau résumé des critères d'évaluation 191
7. Quelques éléments méthodologiques 193

### **Bibliographie** – et documentation utilisée 201

### **Annexe I** – Tableau Résumé 202





## INTRODUCTION

Notre engagement comme projet subventionné par le programme de coopération décentralisée entre l'Europe et l'Amérique Latine, était la constitution de neufs Observatoires locaux de la Démocratie Participative et la création d'indicateurs pour l'évaluation de la qualité des expériences participatives dans nos villes. L'objectif est de pouvoir améliorer ces expériences afin que les citoyennes et citoyens aient une place plus grande dans les gouvernements locaux.

Nous avons assumé de collectivement, dans le projet Urb-al, la nécessité que les OLDP servent à mesurer et évaluer le degré de développement et le niveau de qualité des expériences participatives à l'échelle municipale, dans le but de pouvoir améliorer ces expériences dans le sens où les citoyens et citoyennes jouent un plus grand rôle dans le gouvernement des villes. Il ne faut pas oublier que l'objectif final est d'améliorer la participation, et de ce point de vue, nous voyons bien qu'il s'avère nécessaire d'évaluer ce que nous faisons afin de pouvoir l'améliorer.

Mais nous savons également que les stratégies d'évaluation et les instruments disponibles sont nombreux et variés ; et que les questions qui planent autour de l'évaluation sont elles aussi complexes, puisqu'elles évoluent dans des registres différents (Qu'est-ce que l'on évalue, pourquoi l'évalue-t-on, comment l'évalue-t-on, qui l'évalue), certains étant politiques et d'autres plus instrumentaux ou méthodologiques.

Comme fruit de cette réflexion nous détectons la nécessité d'instruments d'évaluation plus complets et plus amples qu'une batterie d'indicateurs. Par cela nous accordons de nous concentrer sur la création d'une "Caisse d'Outils", où étaient incorporés des différents **critères d'évaluation, indicateurs ou des aspects possibles à évaluer dans chaque critère et de diverses méthodologies** pour réaliser l'évaluation de la forme plus appropriée conformément aux caractéristiques et les buts de chaque cas.

Cette Guide Pratique n'essaie pas d'être donc un système intégral, complet et fermé pour évaluer des processus participatifs. Cette

Guide Pratique à ce qu'elle prétend est d'offrir un ensemble d'outils divers qui peuvent être utiles pour l'évaluation de processus distincts participatifs; en entendant que dans chaque processus seront sélectionnés (ou seront agrandis) les critères pour l'évaluation, les aspects à évaluer et les méthodologies à utiliser, conformément aux objectifs du processus, les objectifs de l'évaluation et des caractéristiques du processus évalué et de la réalité sociale dans laquelle celui-ci se développe.

**Le document se structure de la façon suivante :**

Avant de présenter les outils d'évaluation, nous considérons importants nous situer dans les débats principaux autour l'évaluation.

En premier lieu nous devons définir **ce que nous évaluons** à l'intérieur de l'ample spectre d'objets d'étude des OLDPs.

Concrétisé notre objet d'étude, nous croyons qu'il est important de ressortir notre **cadre conceptuel partagé** : quelques idées qui guident nos actions d'évaluation.

Cependant, aussi nous partageons des doutes et maintenons quelques **tensions et débats ouverts**, et nous avons voulu en laisser une constance dans ce document.

Ces trois parties (qu'est-ce que nous évaluons, le cadre conceptuel partagé et les tensions et débats ouverts) constituent le bloc introductif de ce document.

Dans le deuxième bloc, appelé *Caisse d'Outils*, se présentent les **outils d'évaluation**, avec la structure suivante :

1. Les **éléments préalables à l'évaluation** sont ceux qui doivent être considérés avant l'évaluation et essaient d'embrasser la diversité de situations, de contextes, de buts et de sujets à propos desquels on se propose de faire une évaluation.
2. Les **critères d'évaluation** sont les critères consensuels pour les partenaires du projet et se réfèrent à cinq domaines des processus (la coordination du processus, qui participe, sur quoi participe-t-on, comment participe-t-on et les conséquences de



la participation). Dans chacun des domaines, on décrit en quoi consiste le critère (à quoi il aspire) et comment on peut faire son évaluation.

3. Et certains éléments méthodologiques, où on explique très rapidement certaines des méthodologies d'évaluation proposées.

Enfin, un *Tableau résumé*, offre une synthèse des différents critères et indicateurs proposés avec les méthodologies respectives qui peuvent être utilisés pour évaluer chacun d'eux.





## 1. QU'ÉVALUONS-NOUS?

### Les objectifs de l'étude.

Quand nous parlons de l'évaluation de la participation citoyenne, nous pouvons nous référer à différents objets qui doivent être évalués. A partir de la réflexion de l'ensemble des partenaires des observatoires locaux nous sommes arrivés à la conclusion que les objets à évaluer au sein des observatoires locaux de la démocratie participative peuvent être les suivants :

- Les politiques publiques
- Le système stable de participation
- Les processus participatifs
- Les expériences participatives
- Les acteurs sociaux

Dans tout cet éventail de possibilités d'objets à observer et à évaluer il existe un facteur hautement conditionnant pour décider de ce que l'on va évaluer : le facteur d'échelle.

Ce n'est pas la même chose d'évaluer un processus concret de participation que d'évaluer la participation dans une grande politique publique ou la participation dans l'ensemble de la ville.

Aussi, ce document prétend prendre en compte les différents critères des 4 objets étudiés mais se centre principalement sur l'analyse des expériences participatives parce que nous pensons qu'à partir de cette analyse nous pouvons arriver à des éléments concrets et communs aux autres objets qui, pour une fois, sont beaucoup plus difficiles à prendre en compte.

Nous nous concentrons alors à présenter une série de critères et de méthodologies pour l'évaluation des expériences participatives (processus). Ceci ne veut pas dire qu'il n'y a pas



d'autres objets possibles d'étude qui ne soient significatifs lorsque nous parlons de participation de la citoyenneté dans la politique, nous les avons simplement exclus de ce document pour réduire le degré de complexité de cette analyse.

Pourtant nous pensons que les critères qui sont présentés ici sont utiles pour aborder dans une certaine mesure les autres dimensions mentionnées ici.



## 2. LE CADRE CONCEPTUEL PARTAGÉ

Avant de présenter les outils d'évaluation, nous croyons important de faire ressortir notre **cadre conceptuel**, certaines idées qui guident nos actions d'évaluation. Ce sont les suivantes :

a) L'évaluation est un **processus** (il ne s'agit pas d'un moment ponctuel plus ou moins important et transcendant) qui se base sur la connaissance de la pratique à travers la systématisation de l'information et du débat entre les **divers acteurs** de cette pratique ; et en étant présent dès le début. Ainsi, dans le processus d'évaluation, peuvent intervenir une pluralité et une série d'acteurs aussi vaste que celles qui se trouvent au sein même de la pratique. Voire même plus vaste, si l'on invite les agents « externes » à la pratique à prendre part à l'évaluation.

En résumé, nous parlons de **Processus Participatifs d'Évaluation**

b) « L'OLDP s'entend comme un **point de rencontre**, un cadre d'échange où les divers acteurs peuvent réfléchir, débattre, réaliser des consultations et faire des propositions concernant les défis de la participation. Ces espaces n'ont pas pour but de se transformer en structures technocratiques ou en centres de documentation passifs, mais au contraire de devenir des plateformes actives et inclusives ». Doc. Buenos-Aires, Novembre 2004.

c) On peut travailler, et il faut d'ailleurs travailler avec des optiques méthodologiques complexes et complémentaires (multi stratégiques) qui relient entre elles les méthodologies **d'évaluation quantitative, qualitative et participative**.

d) On peut distinguer différents niveaux ou moments techniques et politiques d'évaluation en fonction de ceux qui se chargent de la mener à bien, de ceux qui jouent un rôle principal, en font la demande ou y participe, mais aussi en fonction de ce

que l'on souhaite évaluer : les méthodes utilisées, les objectifs envisagés... Un argument découle de tout cela : il n'existe pas d'évaluation qui les englobe tous, sous toutes leurs dimensions, moments ou niveaux (substantif, relationnel, opératif ou intermédiaire, technique, politique, etc.), et que par conséquent, il devient difficile de penser à une proposition a priori et sortie de son contexte, qui serve pour tous et à tout moment, de l'outil évaluatif qu'il faut utiliser. Cette façon d'agir pourrait supposer parfois une barrière, une contrainte.

e) En résumé, les OLDP doivent se constituer « comme des agents promoteurs de la démocratie participative » (BA, N-2004)

f) Si les OLDP finissent par devenir des **points de rencontre et de débat** entre les différents acteurs, si ils veulent être les **promoteurs** et non pas de simples observateurs passifs, et si l'on reconnaît que nous nous trouvons dans un moment d'incertitude et d'innovation dans la matière que nous traitons, il semble recommandé d'envisager la configuration d'un système d'évaluation qui se compose de divers instruments et qui se base sur des stratégies méthodologiques plurielles basées sur un cadre conceptuel et opératif commun.



### 3. QUELQUES PREMIÈRES RÉFLEXIONS

En même temps que nous avons été capables d'accorder un cadre conceptuel pour l'évaluation, nous ne pouvons ignorer certaines « tensions » que notre tâche porte intrinsèquement et que nous croyons honnête d'expliquer, pour l'avoir toujours en compte dans nos débats et réflexions:

**a) Entre la nécessité d'évaluer et l'absence d'une finalité claire (pour quoi ?) de l'évaluation.** Nous ressentons le besoin d'évaluer. Au-delà de l'engagement acquis concernant le projet Urb-al, mais aussi en raison de cet engagement. Mais même si nous identifions ce besoin, il nous manque des réponses claires à la question de pourquoi nous voulons le faire. Vers quelles directions focalisons-nous concrètement l'évaluation ? Voulons-nous évaluer pour améliorer nos pratiques ou voulons-nous évaluer pour établir un palmarès des villes participatives ? Voulons-nous évaluer pour établir des « filtres de qualité » sur ce qui est et ce qui n'est pas la véritable participation citoyenne ou nous inclinons-nous pour établir des critères qui servent de guide à chaque ville et à chaque pratique afin qu'elles puissent orienter leurs stratégies méthodologiques ?

**b) Entre fixer l'attention sur les politiques ou sur les instruments grâce auxquels celles-ci peuvent opérer.** Ce dilemme ou tension est davantage lié au « Quoi » de l'évaluation qu'au « Pourquoi ». Nous pourrions fixer l'attention sur les politiques publiques substantives : urbanisme, éducation, santé, régénération urbaine, etc. et établir des évaluations, des études, des indicateurs ou quoi que ce soit qui nous dise jusqu'à quel point ces politiques incorporent une participation ; ou bien nous pouvons choisir de centrer notre attention sur la façon de voir jusqu'à quel point certaines expériences ou instruments de participation possèdent ou non une qualité propre.

**c) Entre les indicateurs en tant qu'instruments et les indicateurs en tant que finalité.** À cheval entre le « Quoi » et le

« Comment » se trouve la tension entre un objectif : évaluer des pratiques et des politiques avec une finalité donnée, et une chose qui bien plus qu'un objectif semble plutôt un « objet rêvé » : la possibilité de disposer d'indicateurs « importants, valables, mesurables, sensibles, compréhensibles et communicables, réalistes et contrastés » concernant la démocratie participative. En ce sens, n'oublions pas que « les indicateurs "indiquent" quelque chose qui en général va au-delà de l'indicateur lui-même. Les évaluations — et les processus dans leur ensemble — se faussent lorsqu'au lieu de travailler pour atteindre leurs objectifs, elles se réalisent pour satisfaire les indicateurs » (Kaleidos, 2006).

**d) Entre le besoin de connaissance et la méconnaissance : la tension qui génère l'incertitude.** Nous sommes plongés dans une matière à laquelle nous mêmes, pas plus que nos milieux institutionnels, politiques et techniques sommes suffisamment familiarisés, car nous évoluons dans des territoires d'innovation démocratiques et d'innovation dans la gestion publique. Il nous faut souvent fixer des objectifs participatifs, et valider des instruments et des méthodologies pour y parvenir, et nous ne disposons pas toujours de suffisamment de sécurité pour ce que nous faisons, nous voyons bien qu'il nous manque des bagages, davantage d'expérience individuelle et collective. Cela indique qu'il s'avère nécessaire de prendre des risques, d'essayer des choses, d'accepter des tests et des erreurs, de construire peu à peu et dans la pratique des systèmes d'évaluation. Mais d'un autre côté, nous voulons disposer d'instruments d'évaluation qui ne laissent pas de place au doute : les quantitatifs !

**e) Entre l'amplitude de la réalité à laquelle nous faisons référence (à l'oral et par écrit) et ce que l'on peut réellement prendre en charge (par des actions et des essais).** Nous construisons le discours à partir de concepts importants, qui englobent une réalité conceptuelle et politique suffisante (Démocratie Participative, Participation des Citoyens, Citoyenneté et autres du même genre) puis nous nous apercevons que notre réalité, le contexte dans lequel nous évoluons, ce que nous sommes capables d'opérer et de mettre en pratique — avec ses difficultés, résistances, contradictions et



limitations respectives — qui pourraient être et représenter un grand changement par rapport aux formes traditionnelles d’agir et ce qu’il en coûte de les changer, il ne nous semble pas qu’il ait la puissance sociale, collective ou institutionnelle suffisante pour pouvoir être enregistré par un « sismographe » qui ne soit un tant soit peu « truqué ».

## LA BOÎTE A OUTILS



## 4. ELÉMENTS PREMIERS

Au préalable à n'importe quelle évaluation nous devons identifier *une série d'éléments qui va conditionner l'optique depuis laquelle on va mener à bien l'évaluation*. Ainsi avant de commencer une évaluation on devrait identifier au minimum les caractéristiques suivantes de l'expérience :

Le contexte

Le cadre thématique

Le cadre territorial

Les objectifs

Les collectifs qui participent

Le type d'évaluation

### **Le contexte**

Le contexte social, économique et politique dans lequel on développe une expérience participative résulte d'un grand intérêt pour comprendre et analyser beaucoup de résultats de l'évaluation.

En fonction du contexte les objectifs d'un processus peuvent être distincts et les critères d'évaluation aussi.

### **Le cadre thématique**

Il y a des expériences participatives sectorielles et d'autres plus globales ou intégrales.

En fonction du thème que l'on aborde et surtout en fonction du caractère plus ou moins global de celui-ci les critères d'évaluation seront aussi distincts.

Le cadre thématique sur lequel nous participons conditionne les éléments de l'évaluation. Ainsi par exemple dans les processus



thématiques très spécifiques il se peut qu'il n'y ait pas de sens à évaluer la diversité des participants parce que les participants potentiels sont un collectif homogène au regard de la nature du processus.

### **Le cadre territorial**

Il y a des processus qui se développent dans les cadres municipaux et d'autres plus locaux, qui peuvent être des districts ou des quartiers. Ces éléments aussi conditionneront l'évaluation du processus vu que les participants potentiels varieront.

Dans le cas de processus plus globaux on devra tenir compte de par exemple de la diversité de l'origine territoriale des participants vu qu'elle n'a pas de sens dans les processus plus locaux.

### **Les objectifs**

Toute évaluation doit tenir compte des objectifs d'origine du processus réalisé puisque dans beaucoup de cas il n'y aura pas de sens à évaluer un processus avec des critères qui se réfère à des objectifs que ce même processus n'interroge pas ou ne prend pas en compte.

S'il existe certains critères minimum qui devraient être évalués dans n'importe quel processus il y a beaucoup d'autres critères qui n'ont de sens à être évalué que s'ils font partie des objectifs du processus.

De ce fait pour l'évaluation idéale le même projet devrait fixer a priori quels sont les objectifs qui seront évalués pour, a posteriori, évaluer si ils ont été atteints ou pas.



## Les collectifs participants

Tous les processus ne se dirigent pas aux mêmes participants, il y a des processus qui sont dirigés vers des associations, d'autres qui se destinent aux citoyens non organisés, d'autres vers des collectifs spécifiques de la population (comme des femmes, des enfants, des populations indigènes, etc.) ; d'autres dans lesquels vont s'incorporer des techniciens et des politiques, d'autres non, etc.

En fonction des participants auxquels se destine le processus les critères d'évaluation seront différents.

## Le type d'évaluation

Il existe différents types d'évaluations des processus participatifs et différentes méthodologies pour les mener à bien. Ce document tend à présenter certaines d'entre elles.

Avant de commencer l'évaluation d'un processus participatif il est important de décider quel type d'évaluation l'on va faire. Dans ce sens il est important de distinguer les évaluations internes et externes et de décider dans quelle mesure les participants du processus seront aussi des participants de l'évaluation en elle-même.

*Orienter l'évaluation vers des méthodologies plus qualitatives et participatives peut être un bon moyen de dépasser certaines limites que l'on a rencontré depuis toujours et que nous avons essayé d'évaluer avec une méthodologie strictement quantitative. Ainsi des difficultés comme le manque de données, le manque de statistiques ou le peu de fiabilité de certaines informations peuvent être dépassées à travers d'autres méthodologies qui peuvent nous permettre d'évaluer la participation citoyenne avec d'autres optiques. En même temps nous ne devons pas oublier que l'évaluation participative s'appuie sur une importante valeur ajoutée en matière d'implication des participants dans un processus d'évaluation. Ceci nous permet d'améliorer la participation à partir de la propre expérience des participants en même temps que l'on légitime tant le processus évalué que l'évaluation et les améliorations qui en découlent.*

## 5. CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PROCESSUS PARTICIPATIFS

En continuité on présentera une série de critères d'évaluation qui a été pensée pour les processus participatifs. En fonction du degré d'approfondissement avec lequel on voudra évaluer un processus, nous pourrons utiliser plus ou moins les critères proposés. Pour chacun d'entre eux, on pourra réaliser l'une ou l'autre méthodologie en se référant aux différentes ressources et en dosant les différents degrés d'approfondissement analytique.

Ainsi, sélectionner tous ou certains critères qui sont proposés ici et les évaluer avec l'une ou l'autre méthodologie proposée ne dépendra pas seulement du contexte et des caractéristiques du processus, mais aussi des ressources que nous pourrons utiliser pour cette évaluation.

Si nous évaluons beaucoup d'expériences en même temps, nous devrons répartir les ressources et cela diminuera le degré d'approfondissement avec lequel nous analyserons chacune d'entre elle.

Dans chaque critère proposé on décrit en quoi il consiste (ou à quoi on aspire en l'utilisant) et comment on peut faire cette évaluation.

A partir de la définition d'un critère (en quoi cela consiste ?) on pourra décider si cela a du sens ou non de l'appliquer pour évaluer notre processus. Si on décide de l'appliquer, on devra alors choisir l'une ou l'autre des méthodologies que l'on propose pour évaluer le degré d'approfondissement du critère en question.

Les critères se structurent de la façon suivante :

- A. La coordination du processus**
- B. Qui participe**
- C. Sur quoi participe-t-on**
- D. Comment participe-t-on**
- E. Les conséquences et les résultats du processus**



## A. CRITÈRES RELATIFS À LA COORDINATION DU PROCESSUS

- Consensus
- Transversalité
- Initiative et leadership
- Intégration au système participatif municipal
- Clarté des objectifs
- Planification et ressources

### I. Consensus

**En quoi cela consiste :** c'est un processus dans lequel il y a un large consensus sur la nécessité et la méthodologie, qui permet d'avoir un succès beaucoup plus grand qu'un processus qui est remis en question par le politique, le technique et le social.

#### Comment l'évaluer :

##### a) L'acceptation politique

Identifier si le processus est accepté par toutes les formations politiques de la municipalité et s'il y a ou non un groupe politique qui s'oppose au processus

+ Pour faire cette évaluation il peut être utile d'avoir élaboré un sociogramme

+ On peut aussi obtenir cette information à travers l'entretien avec les différents groupes politiques ou des personnes ressources. Un autre moyen d'obtenir de l'information peut être au travers de groupes de discussions pluriels.

+ Il est préférable que ce type d'évaluation soit faite de façon externe.

### **b) l'acceptation sociale**

Identifier si le processus est accepté par tous les collectifs ou les groupes sociaux importants pour ce processus, et s'il y a ou non un quelconque collectif ou une organisation qui s'oppose à ce processus.

+ Pour faire cette évaluation il peut être utile d'avoir élaboré un sociogramme.

+ On peut aussi obtenir cette information à travers l'entretien des personnes ressources. Un autre moyen d'obtenir de l'information peut être au travers de groupes de discussions pluriels.

+ Il est préférable que ce type d'évaluation soit faite de façon externe.

### **c) l'acceptation technique**

Identifier si le processus est accepté par tous les techniciens municipaux importants pour ce processus et s'il y a ou non des techniciens qui s'opposent à ce processus.

+ Pour faire cette évaluation il peut être utile d'avoir élaboré un sociogramme.

+ On peut aussi obtenir cette information à travers l'entretien des techniciens municipaux ou des personnes ressources. Un autre moyen d'obtenir de l'information peut être au travers de groupes de discussions internes.

+ Il est préférable que ce type d'évaluation soit fait de façon externe.

---



## 2. Transversalité

**En quoi cela consiste :** *les processus s'appuyant sur un travail interne transversal, qui implique différents services importants pour ce processus tant au niveau technique que politique, sont des processus plus efficaces, en même temps qu'ils réduisent résistances par rapport à l'implémentation des résultats. La transversalité est particulièrement importante quand le processus est dirigé par un service de la participation et qu'il a des implications réelles dans les autres services. Ce critère est aussi important quand la thématique a un caractère intégral et qu'elle requiert l'implication des différents services de la municipalité.*

### Comment évalue-t-on :

#### **a) le degré d'implication des différentes aires politiques et techniques**

Analyser le degré d'implication des différentes aires politiques et techniques importantes pour ce processus.

+ En premier lieu il est nécessaire d'identifier quels vont être les services importants pour ce processus en accord avec la thématique traitée et les objectifs qui sont liés.

+ On peut obtenir l'information à travers l'identification de la présence ou l'absence de ces services dans les différents organes ou espaces de participation et/ou à travers l'analyse de leurs apports dans le processus.

+ On peut aussi obtenir l'information à travers les entretiens des différents techniciens et politiques, ainsi que par des groupes de discussions internes.

+ Il est préférable que ce type d'évaluation soit réalisé de façon externe.

## b) espaces de transversalité

Analyser si dans la planification des processus on peut observer des espaces de travail transversaux dont l'objectif est de mettre en relation les différents services impliqués dans le processus.

+ Analyser comment est la transversalité dans ces différents espaces. Si elle est seulement informative, c'est-à-dire si il y a un service leader dans le processus qui informe les autres ou si on parle d'espace de codécision, de cogestion du processus à partir des différentes aires impliquées. Cette dernière situation garantit un degré plus grand de transversalité et d'efficience.

+ On peut réaliser l'évaluation à travers des groupes de discussions, des évaluations internes et l'analyse du projet.

---

## 3. Initiative et leadership

**En quoi cela consiste :** un processus participatif peut être à l'initiative de différents acteurs, il peut être à l'initiative du gouvernement ou d'un service concret de la municipalité, d'un technicien, d'une opposition, des citoyens non organisés, etc.

L'initiative conditionne le développement du processus mais ne devrait pas affecter sa qualité démocratique.

En général les processus issus des initiatives citoyennes génèrent une confiance beaucoup plus grande. Ces processus peuvent remporter des succès d'autant plus grands avec d'importants niveaux de participation.

*Dans tous les cas, l'initiative doit être portée politiquement, c'est seulement à travers un portage politique solide qu'un processus participatif sera un processus légitimé institutionnellement. Cette condition est indispensable pour que les résultats du processus soient implémentés et pour que le processus soit efficace.*



Pourtant, même s'il est nécessaire d'avoir un leadership politique solide, l'existence d'un groupe promoteur pluriel qui soit co-leader ou qui coordonne le processus peut lui donner aussi une efficacité importante et de la cohérence en le faisant en même temps plus proche des dynamiques réelles de la municipalité. Partager le leadership du processus garantit qu'il soit plus pluriel et transparent, et en même temps qu'il facilite la neutralité dans la coordination de ce processus.

### **Comment évalue-t-on :**

#### **a) l'initiative**

Identifier les acteurs qui ont promu le développement de ce processus participatif.

+ Cette information peut s'obtenir à travers des entretiens avec des acteurs clés du processus. Il est important d'obtenir l'information par différentes sources vu que certains acteurs peuvent tendre à s'attribuer l'initiative du processus.

+ Il est préférable de faire ce type d'évaluation de façon externe.

#### **b) leadership**

Identifier l'existence d'un responsable politique concret qui prend la responsabilité du processus.

+ Cette information peut s'obtenir à travers des entrevues des responsables du projet.

#### **c) Groupe promoteur pluriel**

Identifier l'existence d'un groupe promoteur du processus et analyser sa pluralité

+ Un groupe promoteur pluriel est un groupe réduit formé par des acteurs distincts (politiques, techniciens et citoyens) qui a pour fonction de faire avancer le processus en cherchant le maximum d'extension de ce processus.

+ Dans le cas de l'existence d'un tel groupe on devrait analyser



son rôle dans le processus et valider qu'il a réellement eu ses fonctions.

+ Pour cette analyse de la pluralité le sociogramme peut être un outil d'aide.

+ L'analyse des fonctions et de la pluralité du groupe promoteur, s'il existe, doit être faite plutôt de façon externe.

+ Il peut être utile qu'un groupe promoteur, s'il existe, réalise certaines sessions d'autoévaluation de son fonctionnement tout au long du processus.

---

#### **4. Intégration au système participatif municipal**

**En quoi cela consiste :** certaines municipalités ont un système de participation plus ou moins stable. Dans ces cas, il convient d'analyser jusqu'à quel point le processus évalué s'intègre ou non dans un système participatif.

Les processus participatifs dans une commune donnée n'ont pas de raison de varier par rapport à son système stable de participation. Pourtant, *il convient d'être cohérent avec soi-même dans la mesure du possible. Il y a nécessité à intégrer et coordonner pour ne pas dupliquer les forces et ne pas saturer le potentiel participatif de la citoyenneté.* C'est dans ce sens qu'il peut être utile d'utiliser les organismes et les structures de participation qui existent déjà au sein de la municipalité.

**Comment évalue-t-on :**

##### **a) relation avec les autres processus de la municipalité**

Analyser qualitativement comment le processus évalué est en relation avec d'autres processus au sein de la municipalité.

+ Porter une attention spéciale à voir s'il existe ou non d'autres formes de coordination entre les différents processus.



+ Il est préférable que ce type d'évaluation soit réalisée de façon externe.

#### **b) utilisation d'organes ou de structures existantes**

Identifier si le processus évalué utilise des organes ou des structures participatives au sein de la municipalité.

Analyser qualitativement la faisabilité de cette utilisation de structures et identifier s'il y a

+ Pour faire l'évaluation il peut être utile de travailler avec un groupe de discussion comme les participants de ces organismes ou structures.

+ Il est préférable que cette évaluation soit réalisée de façon externe.

---

## **5. Clarté des objectifs**

**Cela consiste en :** les objectifs d'un processus participatif doivent être clairs pour faciliter la tâche tant pour les gestionnaires du processus que pour les participants.

**La clarté des objectifs donne au processus de la cohérence et de la transparence.**

Il est fondamental que les objectifs du processus établissent les limites de ce même processus en évitant ainsi de générer des faux espoirs.

Au-delà d'une analyse des objectifs il est aussi important d'évaluer jusqu'à quel point les objectifs initiaux ont été utilisés comme des éléments guidant le processus et jusqu'à quel point les résultats du processus répondent aux objectifs initiaux.

### Comment évaluer :

#### a) analyse des objectifs

Identifier les objectifs du processus et s'il y en a, analyser leur clarté.

+ Une bonne manière d'obtenir ces informations peut être via questionnaire ou via des ateliers d'évaluation pour les participants du processus.

#### b) accomplissement des objectifs

Analyser le degré de réalisation des objectifs fixés, en cas de non réalisation des objectifs, analyser les causes pour lesquelles ils n'ont pas été réalisés.

+ Une bonne manière d'obtenir ces informations peut être via questionnaire ou via des ateliers d'évaluation pour les participants du processus.

+ Il peut être aussi utile de faire une autre évaluation dans les groupes de discussion internes.

---

## 6. Planification et ressources

**En quoi cela consiste :** la participation ne s'improvise pas ainsi convient-il de planifier tout le processus participatif en identifiant ses phases et sa chronologie.

La planification permet de prévoir les difficultés, d'organiser la participation, d'offrir une meilleure qualité dans le processus et de garantir une transparence majeure.

En même temps, quand on planifie un projet il faut prévoir les ressources économiques et techniques qui seront nécessaires. Un processus obtiendra une qualité majeure quand les ressources économiques et techniques seront en adéquation avec les objectifs fixés.



## Comment évalue-t-on :

### a) analyse de la planification et de sa réalisation

Identifier s'il existe ou non une planification du processus.

Analyser qualitativement la planification. Une bonne planification doit détailler les éléments suivants :

- I. Les objectifs du processus
- II. Les phases
- III. La chronologie
- IV. Les tâches prévues pour chaque phase
- V. Les éléments de diffusion
- VI Les ressources nécessaires pour chaque phase et pour l'ensemble du processus

Analyser qualitativement le degré de réalisation des documents de planification. En cas de non réalisation des objectifs, analyser les causes pour lesquelles ça ne s'est pas fait.

+ Les groupes de discussion internes peuvent aider à faire ce type d'évaluation.

+ Il est préférable de faire ce type d'évaluation de façon externe.

### b) ressources économiques

Identifier le budget prévu pour le processus.

Analyser l'adéquation du budget avec les objectifs du projet.

+ Cette information peut être obtenue auprès du responsable du processus.

### c) personnel

Identifier l'existence et le volume de ressources techniques propres et externes dédiées au projet.

- + Degré de spécialisation et de professionnalisation du personnel
- + Analyser l'adéquation des ressources techniques aux objectifs du projet.
- + Cette information peut être obtenue auprès des responsables du processus.



## B. Critères relatifs à « qui participe » :

- Quantité
- Diversité
- Représentativité
- Degré d'ouverture du processus

### 7. Quantité de participants

**En quoi cela consiste :** plus il y aura de participants, plus le processus sera de qualité. Il faut prendre en compte la valorisation de la quantité de participants toujours par rapport aux objectifs du processus et la population de référence que l'on vise. En même temps on ne peut pas oublier que l'important est non seulement la quantité mais aussi la diversité des participants.

**Comment on l'évalue :** l'évaluation de ce critère dépend du type de processus et de qui sont les destinataires. En tout cas pour évaluer on se propose trois indicateurs qui permettent de calculer les participants réels par rapport aux participants potentiels. Chaque indicateur répond à différentes possibilités de processus et de participants.

#### a) pourcentage de participants en relation avec la population de référence

Nombre de participants sur la population de référence (en pourcentage).

+ Il est utile pour les processus où les participants sont des citoyens (nes) non organisés. On peut aussi l'utiliser dans les processus où la participation organisée se combine avec des citoyens non organisés. On peut aussi dans un dernier cas dire que l'indicateur peut se référer à l'ensemble des participants ou uniquement à ceux qui ne sont pas organisés.

- + Il y a parfois plus de sens dans les processus ouverts à la totalité de la population de référence. Pour les processus fermés (le nombre de participants est restreint et ces derniers sont sélectionnés) : voir aparté numéro C.
- + Dans tout les cas il faut prêter beaucoup d'attention pour voir quelle est la population de référence (vers qui se dirige ce processus).
- + On peut utiliser ces critères pour les différentes sessions ou mécanismes de participation d'un processus ou pour l'ensemble du processus. Dans ce dernier cas il faut comptabiliser le nombre de participants sans répétition (un participant qui assiste à deux sessions du processus doit être compté comme un participant et non comme deux).
- + On peut aussi calculer la moyenne de participants par session. Cette donnée peut être utile dans des organismes stables de participation, mais elle perd du sens quand les différentes sessions d'un processus sont publiques ou ont des objectifs distincts.
- + Pour utiliser cet indicateur il faut de façon préventive, au démarrage, du processus prévoir le décompte des participants pour éviter les doublons dans ce décompte.

#### **b) pourcentage d'acteurs organisés sur le total de référence**

**Nombre d'acteurs organisés sur le total d'acteurs de référence (en pourcentage).**

- + Il est utile pour les processus où les participants sont des citoyen (nes) non organisés. On peut aussi l'utiliser dans les processus où la participation organisée se combine avec des citoyens non organisés. Dans tous les cas l'indicateur doit se référer aux participants organisés.
- + Dans tout les cas il faut prêter beaucoup d'attention pour voir quels sont les acteurs organisés de référence (vers qui se dirige ce processus).
- + On peut utiliser ces critères pour les différentes sessions ou mécanisme de participation d'un processus ou pour l'ensemble du processus. Dans ce dernier cas il faut comptabiliser le nombre



de participants sans répétition (un participant qui assiste à deux sessions du processus doit être compté comme un participant et non comme deux).

+ On peut aussi calculer la moyenne de participants par session. Cette donnée peut être utile dans des organismes stables de participation, mais elle perd du sens quand les différentes sessions d'un processus sont publiques ou ont des objectifs distincts.

+ Pour utiliser cet indicateur il faut de façon préventive, au démarrage du processus, prévoir le décompte des participants pour éviter les doublons dans ce décompte.

### **c) pourcentage d'assistants en relation avec les participants sélectionnés.**

#### **Nombre d'assistants sur les participants sélectionnés (en pourcentage).**

+ Il est utile pour tous les processus fermés (nombre de participants restreints et sélectionnés). Dans ces processus les participants peuvent être organisés ou non, ou la combinaison des deux. L'indicateur nous montre le degré de participation effective des participants sélectionnés pour le processus.

+ On peut l'utiliser pour les différentes sessions ou mécanismes du processus ou pour le processus dans son ensemble. Dans ce dernier cas il faut comptabiliser le nombre de participants du processus sans répétition (un participant qui assiste à deux sessions du processus doit être compté comme un participant et non comme deux).

+ On peut aussi calculer la moyenne de participants par session. Cette donnée peut être utile dans des organismes stables de participation, mais elle perd du sens quand les différentes sessions d'un processus sont publiques ou ont des objectifs distincts.

+ Pour utiliser cet indicateur il faut de façon préventive, au démarrage du processus, prévoir le décompte des participants pour éviter les doublons dans ce décompte.



## 8. Diversité

**En quoi cela consiste :** un processus aura une qualité démocratique majeure si l'on est capable d'y incorporer la diversité de la société dans laquelle il se développe, c'est-à-dire si tous les différents groupes sociaux ou les différents intérêts sont représentés. Dans ce sens, il faut prendre en compte les groupes sociaux habituellement sous représentés dans les processus participatifs comme les femmes, les jeunes, les immigrés (les groupes sous représentés peuvent être distincts en fonction du contexte social dans lequel se développe le processus).

De même, pour garantir la diversité d'un processus il faut prendre en compte la diversité des associations actives au sein du territoire et qui sont vraiment intéressantes par rapport à la problématique soumise à la participation.

Comme les autres critères, celui-ci aura plus ou moins de sens en fonction des destinataires du processus. Plus on est sélectif, moins ce critère a de sens, c'est-à-dire que si le processus participatif est destiné à un collectif très spécifique (par exemple les femmes immigrées), ce critère aura moins de sens puisque dans tous les cas le processus ne cherche pas à avoir la plus grande diversité de population mais se destine à un groupe spécifique.

### Comment l'évalue-t-on :

#### a) pourcentage d'un collectif déterminé ou groupe social

L'évaluation se réalisera en comparant le pourcentage des participants de ces collectifs dans un processus avec le pourcentage de ces collectifs dans la société de référence.

Certains collectifs ou groupes sociaux peuvent être les suivants :

- I. les femmes
- II. différents groupes liés à l'âge (enfants, moins de 30 ans, plus de 65, etc.)
- III. les immigrés
- IV. différents degrés de formation (basique, supérieur)



V. les distinctions de classes sociales

VI. population noire, population indigène, etc.  
(correspond aux pays Amérique Latine)

VII. différentes aires territoriales (district, quartier,  
zones disséminées, etc.)

VIII. autres en fonction des caractéristiques du  
processus et du contexte

+ On peut utiliser ce critère pour différentes sessions ou mécanismes de participation dans un processus ou pour l'ensemble du processus.

+ Pour utiliser ces indicateurs il faut avant tout, au démarrage du processus, bien prendre en compte le nombre de participants. Dans n'importe quel cas on peut avoir des difficultés pour obtenir certaines de ces informations (formation, classes sociales, etc.)

## **b) indice de diversité**

Pour évaluer le degré de diversité entre les participants d'un processus de manière agrégée on peut utiliser les indicateurs (les différents pourcentages décrit précédemment) en terme d'indice.

+ Par exemple si on prend trois collectifs (femmes, jeunes et immigrés) et que l'on agrège leur présence ou leur absence dans un processus de la façon suivante :

I. Si le pourcentage de femmes est égal ou supérieur au pourcentage de femmes dans la société de référence, on agrège 5 points, sinon on n'en met aucun.

II. si le pourcentage de jeune est égal ou supérieur au pourcentage de femmes dans la société de référence, on agrège 5 points, sinon on n'en met aucun

III. si le pourcentage d'immigrés est égal ou supérieur au pourcentage de femmes dans la société de référence, on agrège 5 points, sinon on n'en met aucun

IV. L'indice est obtenu par la somme des trois indicateurs, finalement on peut dire que la diversité est haute si la

valeur de l'indice est 15, moyenne si c'est 10 et bas si c'est 5 ou 0.

### **c) profil des organisations participantes**

Pourcentage des différents types d'organisations participants aux processus (voisins, entrepreneurs, syndicats, gens dans la culture, sportifs, politiques, etc.) et évaluation de leur représentation.

L'évaluation de cette représentation dans le processus est fonction de :

I. la thématique du processus

II. les objectifs du processus

III. la présence et la représentativité des différentes organisations dans le contexte social où a lieu le processus.

+ Identification des typologies d'organisations qui ne participent pas et valorisation de la nécessité de leur participation dans le processus.

+ Il est utile pour ces processus que les participants soient des acteurs organisés. Aussi on peut l'utiliser dans les processus où l'on combine la participation de citoyens organisés avec des citoyens qui ne le sont pas. Dans ce cas l'indicateur peut se référer uniquement aux participants organisés.

+ Il est préférable de faire ce type d'évaluation de manière externe.

### **d) identification des acteurs et groupes sociaux importants.**

Identifier si parmi les participants il manque un acteur important ou clé pour le thème qui est soumis à la participation.



+ Pour mener à bien ce type d'identification d'acteurs absents il peut être très utile d'avoir élaboré de façon préventive un sociogramme.

+ Cette évaluation doit être réalisée de manière externe.

---

## 9. Représentativité des participants.

**En quoi cela consiste :** dans certains processus, tous ou certains des participants participent en représentation d'acteurs organisés. Dans ces cas, les critères de qualité démocratique consistent à garantir que ces représentants sont réellement porteurs d'un discours collectif.

Celui-ci est un critère uniquement applicable aux processus dans lesquels on tient compte, de façon partielle ou absolue, de la participation des acteurs organisés.

Les garanties que les représentants sont porteurs d'un discours collectif sont données par trois types d'éléments : ceux relatifs au processus, ceux relatifs à l'organisation et ceux relatifs aux personnes qui exercent la fonction de représentant. Le processus doit faciliter la possibilité pour les représentants de retransmettre l'information à leur organisation et peut permettre bien sûr d'avoir des débats internes. Les organisations doivent élire leurs représentants et participer au débat interne, et les représentants doivent participer aux processus en restant fidèles aux apports qui ont été donnés par leur organisation, sans faire d'apports personnels.

### Comment l'évalue-t-on :

#### a) facilités pour le flux d'information entre les représentants et les représentés

Analyses de la planification du processus (sessions et chronologie). Il faut voir si de façon préventive les

représentants des organisations peuvent rapporter de l'information à leur organisation, générer un débat interne et revenir au sein du processus avec les apports de cette organisation.

+ Il est préférable que ce type d'évaluation soit réalisé de façon externe.

### **b) élection des représentants**

Pourcentage d'organisations qui ont élu en assemblée leurs représentants pour ce processus.

+ Cette donnée peut être recueillie à travers un questionnaire aux participants qui sont représentants des organisations.

### **c) fidélité du discours des représentants au discours de l'organisation**

Analyser jusqu'à quel point les discours des représentants sont fidèles aux discours des organisations respectives.

+ Cette analyse peut se faire via des entretiens des membres de l'organisation qui n'ont pas exercé le rôle de représentant de l'organisation dans le processus. Pour cela, il est nécessaire de disposer des interventions au sein du processus des représentants comme des membres de l'organisation (actes de l'organisation).

+ On peut aussi faire l'analyse comparative des actes de l'organisation dans le cas où ces organisations ont fait des comptes rendus des sessions et que ces comptes rendus sont accessibles.

+ Cette évaluation n'a de sens que si les organisations ont développé un débat interne en relation avec le processus.

+ Ce type d'évaluation requiert un effort très important.

---



## **IO. Degré d'ouverture du processus**

**En quoi cela consiste :** les processus participatifs peuvent être ouverts à tous les citoyens ou peuvent être restreints à quelques participants. En principe, *ouvrir les processus à un maximum de collectifs et de citoyens améliorera la qualité démocratique ; nonobstant en prenant toujours comme référence la population à qui s'adresse ce processus.*

Beaucoup de processus ont des espaces plus restreints et d'autres plus ouverts, avec des fonctions distinctes, et dans la majorité des cas on recherche une opérativité majeure dans le développement du processus. Ainsi quelques organes restreints n'impliquent pas que le processus soit restreint si on a des espaces de participation ouverts à tous les citoyens en parallèle.

Il peut arriver aussi que dans certains cas on puisse justifier la restriction dans la participation à un processus : à cause de la thématique traitée, du public destinataire, du mécanisme de participation utilisé, etc.

### **Comment l'évalue-t-on ?**

#### **a) degré d'ouverture du processus**

Identifier si le processus est :

**Ouvert :** toutes les sessions participatives sont ouvertes à tous les citoyens (auxquels le processus se destine)

**Mixte :** il y a des sessions ouvertes et des sessions restreintes

**Fermé :** toutes les sessions de participation sont restreintes à une sélection de participants.

+ On peut aussi appliquer ce critère à différents espaces participatifs d'un processus ou aux organes de participation d'une collectivité.

+ Il est préférable que cette évaluation soit faite de façon externe.

**b) degré d'ouverture des espaces de décisions**

Identifier si les espaces de décision dans un processus sont restreints à une sélection de participants ou ouverts à tous les citoyens vers lesquels le processus est dirigé.

+ Ce type d'évaluation n'a de sens que lorsqu'il y a des espaces de prise de décision dans le processus.

+ Il est préférable que cette évaluation soit faite sous forme externe.



## C. CRITÈRES EN RELATIFS AU THÈME SUR LEQUEL ON PARTICIPE

→ L'intérêt

→ La capacité d'intervention de l'administration locale

### II. L'intérêt

**En quoi cela consiste :** la participation devrait s'appliquer à des aspects importants pour une communauté. Les processus participatifs pourront participer à l'efficacité des politiques publiques quand elles traitent de thématiques importantes pour la citoyenneté.

**Comment l'évalue-t-on ? :**

#### a) l'agenda politique

Identifier si le thème soumis à participation fait partie de l'agenda politique du gouvernement municipal.

+ On peut identifier à travers l'analyse des lignes stratégiques du gouvernement un programme municipal, ou au travers d'entretiens avec des politiques responsables en la matière.

#### b) Valorisation subjective de la citoyenneté

Analyser la perception des citoyens sur l'intérêt du thème soumis à participation.

+ Cette évaluation peut se faire à travers un questionnaire d'autoévaluation des participants au processus. L'inconvénient de cette méthodologie est qu'on captera uniquement la perception des participants qui sont probablement des personnes intéressées par la thématique.



+ On peut aussi obtenir l'information lorsqu'avant le processus participatif, on a mené un diagnostic participatif au sein duquel on a identifié les principaux problèmes de la municipalité.

**c) pourcentage du budget affecté par le résultat du processus**

Quantité de ressources affectées par le résultat en relation avec le budget municipal ou le budget relié à la thématique en question.

+ Plus importantes seront les ressources affectées par le résultat du processus, plus important sera le thème soumis à la participation.

+ Dans certains processus le résultat n'a pas d'affectation économique concrète. C'est le cas par exemple des processus dont l'objet est la définition de lignes stratégiques, ou des plans d'actions pluriannuels sans concrétisation d'une affectation budgétaire annuelle.

+ Cette information peut s'obtenir du projet ou d'entretiens avec le responsable politique du processus.

---

## **I2. Capacité d'intervention de l'administration locale**

**En quoi cela consiste :** un processus participatif du maire local sera plus efficient s'il aborde des thématiques pour lesquelles la capacité d'intervention de l'administration locale est grande. Si ce n'est pas le cas, le gouvernement municipal devra requérir à la complexité de l'administration supra-locale pour exécuter les résultats du processus.



## Comment l'évalue-t-on :

### a) compétences d'intervention en la matière

Identifier si le thème soumis à participation est ou n'est pas de la compétence municipale.

+ Si ce n'est pas le cas, identifier s'il existe au moins des affinités avec l'administration supra-locale pour mener à bien les résultats du processus.

+ L'information peut aussi être obtenue via des entretiens avec le responsable du projet ou via la validation avec des responsables de l'administration supralocale impliqués dans le processus.

---

## D. CRITÈRES RELATIFS À COMMENT ON PARTICIPE :

- Diagnostic participatif
- Capacité de proposition
- Degré de participation
- Qualité de l'information
- Méthodes et techniques de délibération

### I3. Diagnostic participatif

**En quoi cela consiste :** *pour pouvoir participer dans n'importe quel processus il est bon de connaître l'état de la question sur laquelle on participe.* Ainsi il est bon de partir d'un diagnostic qui établit les principaux problèmes et thèmes du débat. La qualité démocratique du processus sera d'autant plus grande que le diagnostic s'est fait de façon participative.

#### **Comment l'évaluer :**

Identifier si dans le processus on a utilisé ou réalisé un diagnostic et analyser le degré de participation dans l'élaboration de ce diagnostic.

+ Pour analyser le degré de participation dans le diagnostic, voir l'annexe 15 de ce document.

---



## I4. Capacité de proposition

**En quoi cela consiste :** un processus participatif développera plus les droits des citoyens s'il permet que les participants fassent des propositions. Certains processus participatifs ne prévoient pas cette possibilité parce qu'on l'a décidé ainsi méthodologiquement, d'autres ne la prévoit pas parce que l'objectif du processus se centre sur d'autres phases de l'élaboration d'une politique publique, par exemple le diagnostic.

### Comment l'évaluer :

Identifier si le processus offre la possibilité ou non de faire des propositions.

- + Pour le faire on peut mener une analyse du processus.
  - + Une autre manière d'évaluer cet élément peut être l'analyse de la perception des participants au processus à travers un questionnaire ou un atelier d'évaluation.
  - + L'évaluation peut être menée à bien par l'ensemble des gens qui ont participé au processus ou une de ses phases ou mécanisme particulier.
- 

## I5. Degré de participation

**En quoi cela consiste :** la participation des citoyens dans un processus participatif peut avoir différents degrés. Arnstein (1969) a proposé la graduation suivante :

Information

Communication

Consultation

Délibération

Décision

Dans certains cas il n'est pas facile de classer le processus participatif au sein de cette typologie. Un regroupement de la typologie comme suit peut faciliter les choses :

Information – communication

Consultation – délibération

Décision – gestion

En général on considère que les processus qui ont uniquement des éléments d'information – communication ne sont pas des processus participatifs.

Cette typologie est pensée comme une échelle de valeur, soit plus ou moins de participation des citoyens dans la prise de décision. Pourtant,

Il faut éviter de faire une association directe entre plus grande participation et meilleure qualité démocratique d'un processus. Il est clair que plus grand est le degré de participation, plus grand bien sûr est l'amplification des droits et des responsabilités citoyennes, mais il y a beaucoup d'autres éléments qui conditionnent la qualité démocratique dans un processus participatif.

Les processus délibératifs peuvent avoir une grande qualité et un énorme potentiel pédagogique, tandis que les processus uniquement de décision peuvent être de très mauvaise qualité en fonction de qui sont les participants et quelles restrictions ont été données dans la prise de décision.

**Comment l'évaluer :**

Analyser qualitativement le degré de participation avec les participants du processus.



Analyser aussi qualitativement quels sont les degrés de participation qui ont été possibles durant le processus (est-ce qu'il y a eu de l'information, de la délibération, etc.).

+ Pour réaliser cette évaluation il peut être utile d'y incorporer la perception des participants à travers un questionnaire ou un atelier.

+ Il est préférable de faire cette évaluation de façon externe.

---

## I6. Qualité de l'information

**En quoi cela consiste :** *un bon processus participatif doit offrir aux participants toute l'information nécessaire pour pouvoir débattre et décider.* Pour cela on doit produire une information plurielle et de qualité. Pour cela l'information doit être claire et utile et il convient de clarifier les objectifs du processus.

Il est aussi nécessaire d'utiliser les canaux adéquats pour atteindre tous les participants potentiels. *Tous les participants potentiels doivent être au courant du processus participatif et doivent pouvoir accéder à toute l'information.*

Une bonne diffusion du processus facilite la participation de tous les participants potentiels dans des conditions optimales d'égalité.

### Comment l'évalue-t-on ? :

#### a) Canaux d'information – diffusion

Identifier les canaux utilisés : des panneaux, des cartes, des appels téléphoniques, des e-mails

Identifier les fragilités dans les canaux d'information en analysant si l'information est arrivée à tous les participants potentiels.

Analyser qualitativement le degré d'efficacité des canaux pour transmettre l'information à tous les participants potentiels.

+ Pour faire cette évaluation il peut être utile de travailler avec des groupes de discussion internes ou des ateliers.

#### **b) pluralité de l'information produite**

Analyser la pluralité des sources d'informations utilisées dans le processus en identifiant les différentes sources et les différentes visions ou opinions sur le thème soumis à la participation.

+ Valorisation subjective des participants. Celle-ci peut être recueillie à travers un questionnaire à la fin du processus ou à un moment de la participation. On peut aussi réaliser une évaluation participative qualitative.

#### **c) clarté et utilité de l'information produite**

+ Valorisation subjective des participants. Celle-ci peut être recueillie à travers un questionnaire à la fin du processus ou à un moment de la participation. On peut aussi réaliser une évaluation participative qualitative.

---

## **I 7. Méthodes et techniques de délibération**

**En quoi cela consiste :** *les espaces délibératifs s'habituent à générer des inégalités de délibération et de communication entre les différents participants. Pour pallier à ces inégalités, il est recommandé d'utiliser les techniques et méthodes spécifiques qui peuvent les réduire.*



Une de ces techniques habituelles est d'utiliser un simple modérateur dans les débats. Il existe d'autres techniques spécifiques de travail en groupe qui facilitent que tous les participants puissent intervenir.

### **Comment l'évaluer :**

#### **a) Usage des techniques de délibération**

Identifier si dans un processus on a utilisé des techniques ou des mécanismes pour pallier les inégalités dans les espaces délibératifs.

#### **b) Possibilité d'exercer notre propre voix**

##### Valorisation subjective des participants

+ On peut recueillir ces critères à travers un questionnaire à la fin du processus ou lors d'un mécanisme de participation.

+ On peut aussi utiliser cet indicateur via une évaluation participative qualitative.

---



## E. CRITÈRES RELATIFS AUX CONSÉQUENCES DU PROCESSUS

- Résultats substantiels
- Implémentation des résultats
- Restitution des résultats
- Amélioration des relations entre acteurs
- Formation
- Production d'une culture politique participative

### I8. Résultats substantiels

**En quoi cela consiste :** pour la légitimité d'un processus participatif il est basique que l'on ait des *résultats substantiels qui répondent aux besoins révélés dans la mise en place d'un processus.*

#### Comment l'évaluer :

##### a) Type de résultat

Identifier l'existence dans un document de résultats substantiels du processus

+ Type de résultats obtenus : actes, diagnostics, plans, actions concrètes, mémoires, etc...

+ Analyser l'impact des résultats dans les politiques publiques. Tous les résultats n'ont pas le même impact. Ainsi les actions concrètes, si elles sont implémentées, doivent probablement avoir un impact plus important que les actes d'un processus consultatif.

+ Pour mener à bien cette évaluation il peut être utile de travailler avec des groupes de discussion internes.



## b) Valorisation subjective des résultats par les participants

Analyse participative de l'utilité des résultats du processus, de son impact et de l'adéquation aux besoins révélés par le processus.

+ Valorisation subjective des participants. On peut la recueillir à travers un questionnaire à la fin du processus ou par un mécanisme de participation. On peut aussi la recueillir par une évaluation participative qualitative.

---

## I9. Implémentation des résultats

**En quoi cela consiste :** les résultats substantiels d'un processus participatif doivent être implémentés.

Pour que les résultats soient réellement implémentés et qu'ils le soient de façon fidèle et cohérente au débat participatif, il faut créer un organe qui en fasse le suivi. Cela peut être un organe nouveau créé à cette fin, ou on peut utiliser un organe qui existe déjà et qui a participé au processus, comme par exemple le groupe promoteur pluriel s'il existe. Normalement on parle d'organismes pluriels lorsqu'ils représentent l'ensemble des participants du processus.

**Comment l'évaluer :**

### a) Implémentation des résultats

Vérifier l'implémentation des résultats tangibles.

+ Il se peut que l'implémentation des résultats ne soit pas tangible ou qu'elle soit prévue un peu plus tard. Dans ce cas on peut vérifier que les résultats du processus ont été ratifiés institutionnellement par le Conseil Municipal ou un autre organisme institutionnel.

+ Cette information peut être obtenue par l'analyse du processus à travers un entretien avec un responsable politique du processus.

### b) Organes de suivi

Identifier l'existence ou la révision de création d'un organisme de ce type et analyser sa pluralité.

+ Si un tel organisme existe on devra analyser son rôle dans le processus et valider s'il a réellement des attributions importantes. Il est intéressant de voir les mesures prises par cet organisme si on ne suit pas l'implémentation des résultats et analyser sa capacité réelle de pression sur le gouvernement municipal.

+ L'analyse des fonctions et de la pluralité de l'organe de suivi s'il existe : il est préférable que celle-ci soit réalisée de façon externe.

+ Il peut être utile, si cet organisme de suivi existe, qu'il réalise quelques sessions d'autoévaluation de son fonctionnement tout au long du processus.

---

## 20. Restitution des résultats

**En quoi cela consiste :** un processus participatif de qualité devra prévoir une restitution des résultats au final du processus *pour que les participants connaissent les résultats, les valident, et puisse terminer le processus. Cette pratique est un élément fondamental de transparence pour garantir la légitimité des processus participatif et créer la confiance ces citoyens dans les institutions.*



### **Comment l'évaluer :**

Identifier si le processus prévoit une restitution.

+ Analyser le format de la restitution des résultats si elle existe : actes présentiels, ateliers de restitution, documents envoyés aux participants, cartes, etc...

+ La restitution devra être transparente et jouira d'une qualité démocratique majeure si elle est participative et qu'elle permet non seulement que les participants soient informés mais qu'ils puissent aussi valider ces résultats.

+ Il est préférable que cette évaluation soit réalisée de façon externe.

---

## **2 I. Améliorer les relations entre acteurs**

**En quoi cela consiste :** pour développer la citoyenneté un processus participatif ne devrait pas seulement aspirer à un résultat substantiel mais devrait aussi renforcer les relations entre les participants.

Si le processus est bien géré, ce renforcement des relations sociales permet de dépasser les dynamiques de conflit avec une plus grande facilité.

### **Comment l'évaluer :**

#### **a) Amélioration des relations citoyennes**

Analyse de l'impact du processus sur les relations sociales : entre citoyens, entre associations, entre citoyens et associations, etc.

+ Valorisation subjective des participants. Cette information peut être révélée par un questionnaire à la fin du processus ou à la fin de quelques mécanismes de participation. On peut la réaliser par une évaluation qualitative participative.

### **b) Amélioration des relations entre administration et citoyens**

Analyse de l'impact du processus sur les relations entre administration et citoyens.

+ Valorisation subjective des participants. Cette information peut être révélée par un questionnaire à la fin du processus ou à la fin de quelques mécanismes de participation. On peut la réaliser par une évaluation qualitative participative.

### **c) Amélioration des relations internes**

Analyse de l'impact du processus sur les relations internes : relations entre représentants politiques des différentes aires ou groupes, relations entre politiques et techniciens, etc.

+ Pour mener à bien cette évaluation : avec des groupes de discussions internes.

---

## **22. Formation**

**En quoi cela consiste :** un processus participatif sera de meilleure qualité si on arrive à former ses participants à la participation citoyenne. La formation peut être très concrète sur le thème soumis à participation ; plus générique pour arriver à un meilleur fonctionnement des processus participatifs en général (capacité à parler, à comprendre le fonctionnement des processus participatifs, connaître le fonctionnement de l'administration, etc.) ; ou plus abstraite sur la démocratie et ses valeurs.



## **Comment l'évaluer :**

### **a) Sessions de formation :**

Identifier si le processus a prévu des sessions concrètes de formation.

Analyser les objectifs et le format de ces sessions si elles existent.

+ Pour mener à bien cette évaluation : groupes de discussions internes

### **b) Valorisation subjective des participants**

Valorisation subjective des participants sur la formation reçue.

+ Valorisation subjective des participants. On peut la recueillir à travers un questionnaire à la fin du processus ou par un mécanisme de participation. On peut aussi la recueillir par une évaluation participative qualitative.

---

## 23. Création d'une culture politique participative

**En quoi cela consiste :** un processus participatif, pour renforcer la citoyenneté, peut contribuer à produire une culture politique participative entre les participants.

### Comment l'évaluer :

#### Valorisation subjective des personnes participantes à la fin du processus

+ Cette valorisation peut se référer à des thèmes comme la satisfaction générale générée par le processus, l'utilité de la participation citoyenne ou les dispositions à vouloir participer à un nouveau processus participatif.

+ Cette valorisation peut être réalisée via un questionnaire ou un mécanisme qualitatif d'évaluation participatif.

---



## 6. CADRE RÉSUMÉ DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

### A. Critères en relation avec la coordination du processus :

- Consensus
- Transversalité
- Initiative et leadership
- Intégration au système participatif municipal
- Clarté des objectifs
- Planification et ressources

### B. Critères en relation avec qui participe :

- Quantité
- Diversité
- Représentativité
- Degré d'ouverture du processus.

### C. Critères en relation avec le thème sur quoi participe-t-on :

- L'intérêt
- La capacité d'intervention de l'administration locale



**D. Critères en relation à comment on participe :**

- Diagnostic participatif
- Capacité de proposition
- Degré de participation
- Qualité de l'information
- Méthodes et techniques de délibération

**E. Critères en relation avec les conséquences du processus :**

- Résultats substantiels
- Implémentation des résultats
- Restitution des résultats
- Amélioration des relations entre acteurs
- Formation
- Production d'une culture politique participative



## 7. QUELQUES ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

On présentera ici des façons très brèves et sans intention d'être un guide méthodologique quelques méthodologies d'évaluation abordées dans ce document.

Il existe beaucoup d'outils d'évaluation mais on a ici simplement pris les plus communes.

On a divisé les méthodologies en trois types :

Celles faisant appel à **l'analyse technique**, ce sont des méthodologies qui ne requièrent ni des espaces de réflexion en groupe ni des espaces participatifs.

**L'autoévaluation interne** : méthodologies de réflexion en groupe avec les acteurs intervenus (promoteurs, organisateurs, coordonnateurs du processus).

**L'autoévaluation participative** : méthodologies d'évaluation à partir des opinions et perceptions des participants au processus.

## MÉTHODOLOGIES D'ANALYSE TECHNIQUE

### Les registres

Pour une bonne évaluation d'un processus il est fondamental d'avoir des registres de participants et d'identifier certaines de leurs caractéristiques sociales (*sexe, âge, formation, nationalité...*). De même façon pour les participants organisés (entités représentées, types d'associations, etc.).

De plus il convient de disposer d'autres registres relatifs à la population de référence sur laquelle on réalise un processus : données sociodémographiques de l'ensemble de la population de référence, registres des catégories de la population, etc...

### Analyses de projet et de processus

Certains critères de qualité dans les processus participatifs peuvent s'évaluer de façon technique par certains experts simplement à travers l'analyse d'un projet et d'un processus.

Dans ces cas, l'évaluation ne requiert pas de mécanisme de réflexion collective puisqu'elle consiste à identifier quelques éléments du projet ou à implémenter les résultats de ce processus.

L'analyse de projet et des processus consiste à la révision d'un projet et son implémentation tout au long du processus. Cette révision analytique doit être réalisée par un expert en processus participatif.



## **Entretiens avec des personnes clés**

Dans tout processus on peut identifier certaines personnes clés qui peuvent nous faciliter l'obtention d'informations sur la réalité sociopolitique de l'objet soumis à participation. Une sélection plurielle entre 5 et 10 personnes clés peut, à travers des entretiens en profondeur, nous amener beaucoup d'informations sur le processus et nous être d'une grande utilité pour son évaluation.

Entre les différents informateurs et personnes clés d'un processus, il y aura toujours certaines personnes qui donneront plus d'information que d'autres en relation avec l'évaluation du processus. Dans ce sens, ces personnes plus importantes pour l'évaluation seront des personnes soit politiques, soit techniques du processus.

## **Le sociogramme**

Le sociogramme est un outil qui a pour objectif d'identifier la carte des acteurs impliqués ou en relation avec la thématique traitée, en définissant les relations et l'influence entre ces différents acteurs.

Le sociogramme n'est qu'une représentation graphique où l'on projette un certain nombre de nœuds entre acteurs, soit au niveau de l'Etat, du marché ou de la société civile, et les relations existantes entre eux.

C'est un outil descriptif qui peut se construire de façon individuelle ou avec le groupe. Il est intéressant de le construire avec les acteurs clés qui peuvent nous donner tout type d'information sur la réalité sociopolitique de l'objet qui est soumis à participation.

## MÉTHODOLOGIES D'AUTOÉVALUATION INTERNE

### Les groupes de discussion internes

Pour aborder ces aspects de l'évaluation dans un processus participatif il est intéressant de mener à bien une réflexion collective avec ces personnes plus impliquées dans la gestion et la coordination du processus.

Ces espaces peuvent se créer spécifiquement pour l'évaluation à la fin du processus ou à la fin de ses différentes phases, et devront incorporer à la fois des techniciens et des élus impliqués dans la coordination du processus.

Il existe des organismes spécifiques avec des fonctions de coordination et de suivi du processus au sein desquelles on trouve des techniciens, des politiques, et des citoyens, il peut être utile d'utiliser ces espaces pour une évaluation à caractère interne.



## MÉTHODOLOGIES D'AUTOÉVALUATION EXTERNE

### **Le questionnaire auprès les participants**

Le questionnaire est un outil pour obtenir à la fois *des perceptions et des valorisations subjectives des participants en relation avec le processus participatif*.

Il s'agit d'un instrument au travers duquel les participants vont pouvoir faire une évaluation individuelle du processus. Cela permet à chacun des participants de se positionner de façon individuelle mais oblige à ce que l'évaluation soit le fruit d'une délibération et d'une réflexion collective. Pourtant il existe aussi la possibilité de passer le questionnaire lorsqu'on a finalisé une session de groupe d'évaluation du processus.

Même s'il s'agit d'un outil fondamentalement quantitatif, le questionnaire offre la possibilité d'introduire des questions ouvertes à caractère plus qualitatif.

Le questionnaire nous permet d'obtenir des données quantitatives relatives à différents éléments. Dans le cas de questions fermées, on peut opter pour les batteries de questions avec échelles d'opinion (beaucoup/moyen/rien) ou de valorisation de 0 à 10 points, etc.

Le questionnaire peut être passé aux participants in situ à la fin du processus ou lors de différentes phases développées au sein du processus.

### **Evaluation participative qualitative**

Depuis l'angle qualitatif de l'évaluation il existe différentes méthodologies participatives pensées pour que les participants au processus fassent une évaluation des différents aspects de ce processus.

L'évaluation qualitative permet de développer un processus de réflexion collective entre les personnes participantes relatif au processus participatif, cela apportant une grande valeur ajoutée à l'évaluation.

De plus, avec cette évaluation qualitative il apparaît des éléments de grande importance, des éléments plus spécifiques du processus concret, surgissent aussi des arguments et des explications quant à comment les choses ont fonctionné ou pas. La méthode qualitative permet une meilleure incorporation dans l'évaluation des éléments plus subjectifs et de ceux qui sont difficilement mesurables. Beaucoup de ces éléments se perdent dans une évaluation quantitative et ne peuvent être produits qu'au travers de méthodes qualitatives.

L'évaluation participative qualitative peut être menée à bien à travers des ateliers ou des journées spécifiques pour l'évaluation, ou bien in situ lorsque l'on finalise des temps de groupe et des temps de participation en groupe. Aussi, on peut développer des groupes de discussions spécifiques et utiliser certains de ces organismes produits par le processus s'ils existent pour réaliser ces sessions d'évaluation.









## BIBLIOGRAPHIE ET DOCUMENTATION PROPRE UTILISÉE

**Anduiza**, Eva y **Maya**, Sergi de *La qualitat en la participació: una proposta d'indicadors* (Barcelona, Fundació Jaume Bofill, 2005).

**Arnstein**, Sherry R. *A ladder of citizen participation*. (Journal of American Institute Planners, 35 (3), 1969) p.216-224.

Documento marco OLDP: “*Elementos comunes para la definición del objeto de estudio de los OLDP: ámbitos, indicadores e índice*”  
Coordinado por el Ayuntamiento de Donostia.

Documento Marco OLDP: “*Tipologías de experiencias a observar por un OLDP*” Coordinado por la Municipalidad de La Paz.

ANNEXE I : TABLEAU RÉSUMÉ

Méthodologies d'évaluation

| Critère                     | Système d'évaluation                  | Méthodologies d'évaluation |                     |            |             |                  |                           |                          |
|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------|------------|-------------|------------------|---------------------------|--------------------------|
|                             |                                       | Fichiers                   | Analyses techniques | Entretiens | Sociogramme | Groupes internes | Questionnaire participant | Évaluation participative |
| Consensus                   | acceptation politique                 |                            |                     | X          |             |                  |                           | X                        |
|                             | acceptation sociale                   |                            |                     |            | X           |                  |                           | X                        |
|                             | acceptation technique                 |                            |                     |            | X           | X                |                           |                          |
| Transversalité              | degré d'implication différentes aires |                            |                     | X          |             | X                |                           |                          |
|                             | Espaces de transversalité             |                            | X                   |            |             | X                |                           |                          |
| Initiative et leadership    | Initiative                            |                            |                     | X          |             |                  |                           |                          |
|                             | Leadership                            |                            |                     | X          |             |                  |                           |                          |
|                             | groupe promoteur                      |                            | X                   |            | X           | X                |                           |                          |
| Intégration du système      | relation avec autres processus        |                            | X                   |            |             | X                |                           | X                        |
|                             | usage des organes existants           |                            | X                   |            |             | X                |                           | X                        |
| Clarté des objectifs        | analyse des objectifs                 |                            | X                   |            |             |                  | X                         | X                        |
|                             | réalisation des objectifs             |                            |                     |            |             |                  | X                         | X                        |
| Planification et ressources | Planification et réalisation          |                            | X                   |            |             |                  |                           |                          |
|                             | ressources économiques                |                            | X                   | X          |             |                  |                           |                          |
|                             | Personnel                             |                            | X                   | X          |             |                  |                           |                          |
| Quantité participants       | Pourcentage de participants           | X                          |                     |            |             |                  |                           |                          |
|                             | Pourcentage des acteurs organisés     | X                          |                     |            |             |                  |                           |                          |
|                             | Habitants sélectionnés                | X                          |                     |            |             |                  |                           |                          |
| Diversité of participants   | Pourcentage de différents groupes     | X                          |                     |            |             |                  |                           |                          |
|                             | indice de diversité                   | X                          |                     |            |             |                  |                           |                          |
|                             | profil des organisations              | X                          |                     |            |             |                  |                           |                          |
|                             | acteurs significatifs                 | X                          |                     |            | X           |                  |                           |                          |
| Représentativité            | Facilité pour la communication        |                            | X                   |            |             |                  |                           |                          |
|                             | Election des représentants            |                            |                     |            |             |                  | X                         |                          |
|                             | Discours des représentants            |                            |                     | X          |             |                  |                           | X                        |

|                            |  |  |   |   |   |   |   |
|----------------------------|--|--|---|---|---|---|---|
| Degré d'ouverture          | ouverture du processus                   |  | X |   |   |   |   |
|                            | ouverture des espaces décisionnaires     |  | X |   |   |   |   |
| Intéret                    | Agenda politique                         |  |   | X |   |   |   |
|                            | valorisation citoyenne                   |  | X |   |   |   |   |
|                            | % budget affecté                         |  | X | X |   |   |   |
| Capacité d'intervention    | Compétence                               |  | X | X |   |   |   |
|                            | diagnostic participatif                  |  | X |   |   |   |   |
| Capacité de proposition    | capacité de proposition                  |  | X |   |   | X | X |
| Degré de participation     | degré de participation                   |  | X |   |   | X | X |
| Qualité de l'information   | canaux d'information-diffusion           |  | X |   | X |   | X |
|                            | pluralité d'informaion                   |  | X |   |   | X | X |
|                            | clarté et utilité de l'information       |  | X |   |   | X | X |
| Méthodes délibératives     | utilisation des techniques délibératives |  | X |   |   |   |   |
|                            | possibilité d'exercer en son nom propre  |  |   |   |   | X | X |
| Résultats                  | Type de résultats                        |  | X |   | X |   |   |
|                            | valorisation citoyenne résultats         |  |   |   |   | X | X |
| Implantation résultats     | Implantation                             |  | X | X |   |   |   |
|                            | organes de suivi                         |  | X |   |   |   |   |
| Diffusion                  | diffusion des résultats                  |  | X |   |   |   | X |
| Amélioration des relations | relations citoyennes                     |  |   |   |   | X | X |
|                            | relation admin-citoyenne                 |  |   |   |   | X | X |
|                            | relation interne                         |  |   |   | X |   |   |
| Formation                  | session de formation                     |  | X |   | X |   |   |
|                            | valorisation citoyenne                   |  |   |   |   | X | X |
| Culture participative      | culture participative                    |  |   |   |   | X | X |

## **CONTENIDOS**

IGOP/UAB

Marc Pares

Leonardo Díaz

OIDP/OLDP

Melissa Pomeroy

## **EDICIÓN**

OIDP

Melissa Pomeroy

Eulàlia Tubau

Ajuntament de Barcelona

Rosa Bagaria

Alex Montes

## **DISEÑO Y MAQUETACIÓN**

El Centre

“Este documento ha sido elaborado con la ayuda financiera de la Comunidad Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de las instituciones participantes del proyecto y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea”.

