Democracia Participativa y Presupuestos Participativos:

Acercamiento y Profundización sobre el debate actual

Parlocal

Redes para el fortalecimiento de capacidades de gestión de Políticas Públicas Locales de Participación Ciudadana

Manual Docente de la Escuela de Políticas de Participación Local

Editores:
Andrés Falck
Pablo Paño Yáñez

UNIÓN EUROPEA
málaga.es diputación
centro de ediciones málaga es diputación
FEDOMU
Intendencia Departamental de Paysandú
Paysandú Avanza mucho por hacer

Democracia Participativa y Presupuestos Participativos: acercamiento y profundización sobre el debate actual

Manual de Escuela de Políticas de Participación Local

Proyecto Parlocal

Editores:

Andrés Falck y Pablo Paño Yáñez

Autores:

Cecilia Alemany, Giovanni Allegreti, Percy Alvarez, Joao Arriscado, Sérgio Baierle, Vicente Barragán, Maria Bastante, Daniel Biagioni, Joan Bou, Antonio Cardarello, Juan Castillo, José Antonio Castro, Daniel Chavez, Juan Manuel Domínguez, Verónica Filardo, Ernesto Ganuza, Virginia Gutiérrez, Patricia García Leiva, Mª Isabel Hombrados, Mariana Lopes, Altair Magri, Vanessa Marx, Neiara Morais, Javier Moreno, Javier Navascués, Patricia Oberti, Lucrecia Olivari, Pablo Paño, Carlos Peláez, Adrián Rodríguez, Tomás Rodríguez-Villasante, Rafael Romero, José M. Sanz, Francisco Sierra.

Editores:

Dr. Andrés Falck
Dr. Pablo Paño Yáñez

Equipo de trabajo:

Lic. María Noel Estrada Ortiz, Coordinadora País, Parlocal Uruguay
Lic. Iván Sánchez, Asistente Técnico Parlocal Uruguay
Sr. Julio Silva, Responsable Presupuesto y Administración, Parlocal Uruguay

Apoyo desde la Intendencia Departamental de Paysandú (Uruguay):

Sr. Bertil Bentos, Intendente Departamental
Sr. Humberto Sconamiglio, Director de Descentralización
Dr. Roque Jesús, Coordinador de Presupuesto Participativo
Sra. Nadia Belassi, Asistente Técnica, Proyecto Laboratorio

Dirección de Prensa de la Intendencia de Paysandú:
Sr. Julio Rojas, Director de Prensa
Sr. Martín Talamás, Diagramación y Diseño Gráfico

RESPONSABLES TÉCNICOS POR EL PROYECTO PARLOCAL:
Dr. Pablo Paño, Coordinador General - España
Lic. Francis Jorge, Coordinadora País - República Dominicana
Lic. María Noel Estrada, Coordinadora País - Uruguay

ISBN: 978-84-694-5314-8
Depósito Legal: MA-1213-2011
Impresión CEDMA - Centro de Ediciones de la Diputación de Málga, España. Junio de 2011.

- La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de los autores y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.
- Asimismo, esta publicación no necesariamente refleja la opinión de las instituciones asociadas: Diputación de Málaga, la Federación Dominicana de Municipios o la Intendencia de Paysandú.
- Este libro se ha realizado con ayuda financiera de la Comunidad Europea.

Capítulo 9

Evaluar a los Presupuestos Participativos: un ejercicio dinámico

Mariana Lopes Alves y
Giovanni Allegretti
(CES)

Introducción

Cualquiera que haya estudiado o leído algo acerca de los presupuestos participativos (PP) posiblemente ya ha estado frente a dos cuestiones fundamentales en ese tema: la primera es de que no existe modelo único de PP adaptable a cualquier realidad, cada experiencia de PP, aunque tenga una inspiración, o sea derivada de una práctica ya consolidada y con ella guarde similitudes, es, en verdad, una nueva experimentación, un ejercicio singular. La segunda cuestión, o "regla" fundamental de los PP, por así decir, es que ellos no pueden ser inamovibles, estáticos y rígidos en su propio modelo. Es decir, un PP tiene siempre que adaptarse y readaptarse a la realidad donde se realiza. Una de las palabras claves de un PP exitoso, es, por lo tanto, la adaptabilidad.

La pregunta que se presenta entonces es: ¿Cómo adaptar adecuadamente los Presupuestos Participativos a una dada realidad?, ¿qué elementos debemos tener en cuenta en esa conformación de las grandes experiencias en nuestra propia? y ¿cómo medirlos? La contestación más simple a esas cuestiones, y que por hora trabajaremos, es que el método que torna los niveles necesarios de adaptación conmensurables es la evaluación. Evaluar es medir los logros y problemas dentro de cada experiencia para planear estratégicamente cómo y dónde podremos enfrentarlos, o potencializarlos. Es un procedimiento dentro del ciclo de los PP que por veces no es muy trabajado, pero que, cuando lo es, tiene una contribución y un aporte organizacional importante para la propia eficacia del proceso de gestión del PP.

En una época de de "híper-medición de todo" por parte de las administraciones locales y de sus asociaciones representativas, se podría pensar que exista una superabundancia de datos relativos a la performance y a los efectos de los procesos participativos. Pero no es así, y especialmente cuando se habla de presupuestos participativos.

Las razones de esta "ausencia" son múltiples. La primera es, sin duda, el hecho que las administraciones públicas que están empeñadas en procesos participativos tienden a agotar sus energías en la experimentación, así que raramente tienen fuerzas y recursos (humanos e intelectuales) para acompañar los procesos y realizar evaluaciones detalladas. Así, la mayoría de las que existen no llegan a construir cuadros analíticos para estudiar andamiento, efectos e impactos de los procesos experimentados, sino se limitan a hacer reflexiones sintéticas, basadas en las impresiones y en la "intuición" de los actores institucionales participantes. Con la excepción de algunas ciudades brasileñas, españolas e italianas, son raras también las cooperaciones construidas entre municipios experimentadores y entidades (académicas u del tejido social) que tengan el monitoreo y la evaluación de procesos en su "misión" especifica.

La explicación de esta ausencia de colaboración (que podría suplir a la falta de energías internas de muchas administraciones locales) reside probablemente en la segunda razón que justifica la pobreza de los datos de análisis hoy existentes y el mismo bajo interés sobre los procesos evaluativos de dispositivos participativos por parte de quien los experimenta. Esta motivación tiene a ver mucho con el "miedo" que resultados críticos sobre los efectos y la percepción pública de los procesos participativos puedan eventualmente representar un boomerang y una amenaza para su sobrevivencia. De hecho, este miedo es totalmente comprensible en una sociedad habituada a manejar las relaciones coste/beneficio de forma pobre y a través de lecturas reduccionistas e inmediatistas.

Sin duda, los valores añadidos de cada proceso participativo de decisión sobre las políticas, los planes y los proyectos públicos tienen que ver mucho con resultados de medio y largo plazo, como la creación de capital social, la consolidación del civismo, los cambios en la cultura política de un lugar. Pero en la cultura difusa de la evaluación - como escribía ya en los años ochenta K. Elzinga en el libro *"Evaluating the evaluation game"* - existe una falta de indicadores para medir este tipo de efectos, además de una falta de paciencia de las instituciones políticas y académicas para construir estudios duraderos que recojan y comparen series de datos bastante amplias en el tiempo, para que estos efectos se hagan visibles. Así, hoy que la mayoría de la sociedad tiende a medir apenas efectos inmediatos relacionando factores simplistas entre ellos (como: costo general de un proceso/ número de participantes) parece natural que las instituciones experimentadoras tengan miedo de recoger y volver públicos datos que puedan ser mal usados contra los procesos participativos por parte de adversarios que se oponen a ellos de forma ideológica u prejudicial. En

este sentido no debe sorprender la casi total inexistencia de estadísticas sobre los costos materiales para organizar procesos participativos (publicaciones, formación profesional, contratación de mediadores y facilitadores, alquiler eventual de espacios o medios de transporte para valorizar los encuentros públicos, o realizar guarderías y otras "acciones afirmativas" para que todos los ciudadanos accedan a los procesos de forma igualitaria). Datos de este tipo, de hecho, podrían favorecer la construcción de indicadores reduccionistas que midan aspectos "exteriores" de los procesos, ignorando su peso en la construcción duradera de valores cívicos y relaciones virtuosas de confianza mutua entre ciudadanos e instituciones, que solo puede medirse a distancia de tiempo.

Una sociedad que no esté lista para la idea de evaluar beneficios de medio/largo plazo puede utilizar mal los datos cuanti/cualitativos recogidos en un proceso participativo también en buena fe, por querer valorizarlo sin tener técnicas y conocimientos suficientes para hacerlo. En este caso el error puede estar en la elección de los "procesos-espejo" usados como unidades de referencia para comparaciones. En este caso la literatura habla de "error del Nirvana" que suele tomar forma cuando se compara un modelo medio u joven de actuación con procesos exénteles y bien rodados (como seria medir los impactos de una experiencia joven de Presupuesto Participativo usando como unidad de medición y comparación los resultados de uno de los años mejores de la experimentación de Porto Alegre).

Este conjunto de razones llevan a una paradoja: muchos procesos participativos no se miden ni se avalúan cualitativamente aunque sus implementadores tengan fuerte necesidad de comprobar resultados e impactos, antes de reconfirmar su inversión específica en ellos. Para procesos cuya principal característica debería ser la continua e incremental "evolución" en el tiempo, la falta de un suporte serio al cual apoyar esta transformación progresiva se revela como una ausencia grave. Una ausencia que puede reducir ambiciosos "experimentos" (que deberían connotarse por una capacidad de relacionar constantemente evaluación y evolución) en simples "experiencias", hecha con fuerzas residuales y incapaces de justificar fundadamente su gradual e indispensable maduración.

Hoy, por tanto, va creciendo la necesidad de superar este "impasse", y de aprender sin miedo a medir, divulgar y utilizar los dados relativos al acompañamiento de procesos participativo de forma proactiva.

Los ámbitos donde la medición se hace cada día más necesaria son sin duda múltiples, diferenciados y complementarios, dado que cada proceso participativo puede ser leído al mismo tiempo como un espacio de democratización del poder y dinamización de la sociedad, pero también como un instrumento para mejorar las técnicas y los dispositivos de gobierno del territorio. En este sentido existirá siempre una pregunta inicial indispensable para interrogarse sobre la utilidad de cualquier experimentación participativa (¿Este proceso es responsable de llevar a una situación que mejora lo que había antes, o no?) pero después será necesario hacerse nuevas preguntas detalladas sobre los campos donde esta eventual "mejora" se hace visible, cómo y cuánto.

En el presente texto serán presentados algunos instrumentos que pretenden ser herramientas significativas en el proceso de evaluación de los PP en general. Es importante tener en cuenta que, tal cual los propios presupuestos participativos a que se destinan, las evaluaciones no siguen un modelo único que sea más acertado que otro. En cada caso es necesario repensar la tarea de monitoreo teniendo en cuenta las particularidades locales. Sin embargo, no es necesario empezar todo desde cero, puesto que una serie de elementos ya se han consolidado importantes tanto en las prácticas de los PP, como en los estudios acerca de esos procesos. Ese texto, no intenta ser, por lo tanto, una receta de cómo evaluar un presupuesto participativo, ni pretende dar cuenta de la totalidad de los indicadores y elementos importantes a tener en cuenta en esas experiencias. Por el contrario, intenta traer algunas cuestiones que la teoría ya ha trabajado, y que permitan ser instrumentos para pensar los casos concretos de manera de ver cuáles variables y métodos son más adecuados a la realidad particular.

Nuestra reflexión se divide en tres partes. En la primera discutimos ¿por qué evaluar los PP?, o sea, por qué defendemos la idea que, de algún modo, la evaluación debe formar parte de un ciclo de PP, o sea, cómo puede contribuir a la organización del proceso. La segunda parte es la que trabajamos "¿qué evaluar?", donde profundizaremos la presentación de los elementos, características (que en un lenguaje técnico se suelen llamar "variables" e indicadores) que pueden estar presentes en una evaluación y el

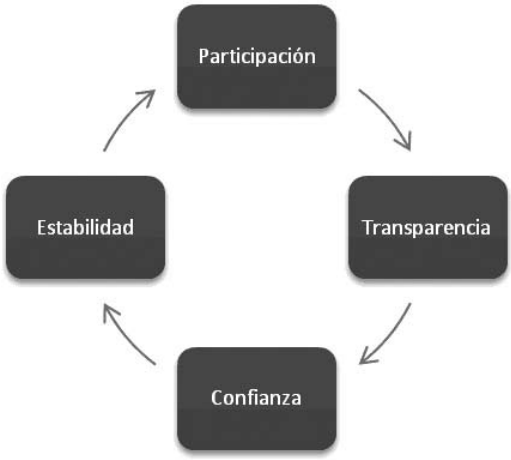
propósito de cada uno de ellos. Finalmente, en la tercera parte de ese texto, trabajaremos el ¿cómo evaluamos? Revisando experiencias y metodologías utilizadas en algunos de PP en el mundo. En todos esos puntos, buscamos brindar elementos, para que cada uno, frente a su realidad, pueda adaptarse mejor.

1. ¿Por qué evaluar?

La contestación inmediata a la pregunta de ¿Por qué evaluar esos procesos? es tan sencilla cuanto correcta: evaluase para disminuir errores, establecer estrategias nuevas, o, repensar antiguas estrategias. Pero, no solamente. La evaluación es significativa, no sólo como herramienta de control de los resultados de las actividades y del logro de los objetivos iniciales del PP, sino que también es, en sí mismo, un importante espacio de participación. Evaluar es sobre todo aumentar la transparencia y saber rendir cuentas de manera calificada.

El primer elemento a tener en cuenta es que no hay evaluación sin participación. Leonardo Avritzer y Zander Navarro dos importantes estudiosos del tema, sugieren que "el PP se basa en el principio del autoreglamento soberano"[1]. Es decir, gran parte del supuesto participativo de una actividad reposa en el hecho de que las reglas son, ellas mismas, definidas por los participantes, o con su contribución. Si tomamos en cuenta lo que dicen esos autores de manera general acerca de los PP, y transponiendo esa afirmación a la fase de evaluación, notamos que también en ella, es importante que haya la participación. Otro autor, Josh Lerner[2], ha hecho un estudio muy interesante acompañando el presupuesto participativo de Rosario, en Argentina. Ese estudio llama la atención sobre los efectos de los distintos métodos de interacción usados en los presupuestos participativos. Según Lerner (2010), cuando los métodos de PP son rígidos, y establecidos desde arriba, se quita del proceso la sensación de sorpresa y el sentimiento de "¿qué puede pasar?". La consecuencia de la pérdida de movilidad de las experiencias es que la gente pierde el interés en el proceso como un todo, pues ya sabe que el universo de actuación es limitado de antemano.

Por eso es que la evaluación debe ser, sobre todo, un momento de participación, puesto que si cerramos ese espacio a la ciudadanía, perdemos no sólo la rica información que los ciudadanos pueden aportar, sino también debilitamos el propio proceso participativo como un todo. Mientras más espacio de participación haya, en todas las fases del PP, más transparencia se genera. La transparencia, por su parte, estimula que haya más confianza en los procesos. Derivada de esa confianza surge la estabilidad. Esa "fórmula" cíclica también se aplica a los momentos de evaluación.



1 Traducción Libre. AVRITZER, Leonardo, NAVARRO; Zander (orgs), Inovação democrática no Brasil, São Paulo, Cortez: 2003.

2 LERNER, Josh, What Games Can Teach Us about Community Participation: Participatory Urban Development in Rosario's Villas", Presented in: "Places We Live: Slums and Urban Poverty in the Developing World" policy workshop in Washington, DC on April 30, 2010.

Sin embargo, la evaluación no dice nada con relación a simplemente incrementar la participación ciudadana. Es, además, una herramienta importante de la rendición de cuentas, tanto interna como externa. Rendir cuentas es informar y justificar resultados y decisiones tomadas relativas al PP y que provienen de él. Ella puede ser interna, o sea, una evaluación de los resultados administrativos (por ejemplo, de cómo el PP afectó el personal de gobierno, como veremos en seguida, o, si los objetivos del PP fueron alcanzados). Pero también puede ser externa, sobre todo cuando es orientada hacia el público general, que participa o no directamente en el proceso.

Fernandéz y Fortes (2008)[3], sugieren que de modo general los PP están apoyados sobre una base triangular cuyos ejes son: la información, la deliberación y la rendición de cuentas. Según esos autores, los PP son singulares dentro de cada uno de esos ejes y en la mayoría de los casos las experiencias difieren entre sí. No obstante, pensar el momento de rendición de cuentas, sin pensar en evaluar resultados, significaría desperdiciar energía e informaciones valiosas. Para presentar los resultados de forma organizada y calificada, es necesario evaluarlos antes. El grado de cuidado y de atención que dedicamos a ese momento es significativo para la calidad con la que podremos presentar nuestra experiencia.

La evaluación, como fue dicho, es también un importante momento para redefinir estrategias teniendo en cuenta el axioma económico: maximizar efectos y reducir costos (tanto de capital como humano). En ese sentido es preciso tener cautela, pues la reducción de costos a que se refiere aquí, no necesariamente significa disminución del número de personas involucradas y "de los ceros" presupuestales del proceso. Sino que debe ser entendida como la potenciación de la energía producida por cada elemento que forma parte de los PP. En un estudio acerca de los presupuestos participativos en Europa, Allegretti y Herzberg (2008)[4], llaman la atención, por ejemplo, sobre los casos en Francia, donde la ausencia de definiciones acerca de la contribución de los procesos a la transformación de las políticas públicas generó un desestímulo participativo. Además, cualquiera que haya participado en el Back Office de un PP, sabe que en términos prácticos su realización implica el cambio de rutinas de trabajo, horarios que muchas veces no son los normales, y actividades nuevas que serán desarrolladas por personal calificado. Frente al complejo engranaje que es un PP, es importante cuidar que el esfuerzo generado por el trabajo de cada pieza sea plenamente revertido en resultados, es decir, que sea potencializado, reduciendo así, los costos.

Todos esos elementos de mejora y perfeccionamiento de los PP sólo son posibles si, al pensar el proceso, tenemos en cuenta también la importancia de evaluarlo. Un PP no se hace sin reglas, y no madura sin evaluación.

2. ¿Qué evaluamos?

Frente a lo que fue presentado, es normal preguntarnos, entonces ¿qué es importante evaluar en un proceso de PP? No es posible dar una respuesta simple a esa pregunta, pese al hecho de que son muchos los ámbitos de un PP que pueden ser evaluados. Con fines didácticos dividiremos los elementos a ser evaluados en tres grupos distintos, relacionados o a los actores, o a los resultados del PP. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esa división es puramente pedagógica y no significa que el ideal sea que haya tres momentos de evaluación del proceso (puede haber más o menos dependiendo de la realidad local, disponibilidad de recursos, etc.). Esos tres campos son los ámbitos más básicos de impacto comunes a casi todos, sino a todos los PP, y con base a ellos la evaluación puede enfocarse: [1] al nivel de impacto en los ciudadanos, y el propio proceso; [2] al nivel técnico, y, [3] al nivel de resultados socio territoriales. Esas tres categorías no dan cuenta de toda la complejidad de los presupuestos participativos, pero, nos parecen los elementos fundamentales a tener en cuenta cuando pensamos en la tarea de monitoreo. Veamos en seguida qué elementos, o variables, podremos evaluar en cada uno de ellos.

---

3 Ganuza Fernández, Ernesto, Fortes, Braulio Gómez, Control político y participación en democracia: los presupuestos participativos. .Estudios de progreso, Fundación Alternativas, 2008.

4 Allegretti, Giovanni, Herzberg, Carsten, Participatory Budgets in Europe. Between efficiency and growing local democracy. Transnational Institute and the center for Democratic Policy-Making, TNI Briefing Series, Amsterdam: nº 5, 2004

2.1 La ciudadanía y el proceso en sí mismo.

El nivel ciudadano es, quizás, lo más importante en la monitorización en un PP. Y puede ser pensado en términos de [1] impactos del proceso sobre la ciudadanía en general, o [2] sobre los ciudadanos participantes, o aún acerca de [3] la percepción de los ciudadanos acerca de las debilidades del PP. En gran medida se trata de evaluar el proceso en sí mismo, los procedimientos y metodologías adoptadas, y sus consecuencias, pero, desde una visión de la ciudadanía. El objetivo de evaluar el PP al nivel de la ciudadanía es medir sus supuestos básicos: incremento del accountability[5], del empowerment[6], de la confianza en las instituciones y transparencia de la gestión, además, en términos prácticos, medir la cobertura del PP dentro de la localidad en términos geográficos y de la diversidad poblacional que se logra englobar en la experiencia.

La evaluación acerca de los impactos generales sobre la ciudadanía y las consecuencias del PP sobre la cultura cívica de los ciudadanos, no necesariamente precisa ser realizada concomitantemente al propio PP, sino que también puede realizarse posteriormente. En cuanto a la evaluación enfocada en los ciudadanos participantes del proceso, lo más interesante es notar su perfil, las mayores dificultades y opinión acerca del PP. Para hacerlo, debemos tener en cuenta tanto el proceso como tal (cómo son las reuniones, dónde, cuándo, cómo y quién puede presentar una propuesta, quiénes de hecho lo hacen, etc.), como las percepciones subjetivas de los individuos (el grado de satisfacción, qué piensa de las metodologías, etc.).

Para una eficaz evaluación ciudadana también se presupone que previamente a la implementación del PP haya habido un diagnóstico de la realidad donde se pretende implementarlo. Pires (2001)[7] subraya que los principales elementos a tener en cuenta en ese sentido son: la geografía y distribución espacial del municipio; la naturaleza de los principales problemas municipales; su historia política y económica; el objetivo y preparación del gobierno (y técnicos) con relación a los PP; los recursos materiales disponibles; y la coyuntura económico-social. Esos son los elementos pre-PP, que forman parte de las precondiciones y posibilitan definir las estrategias de actuación en términos, por ejemplo, de los mecanismos e instrumentos de divulgación que serán utilizados, o, de las diferentes camadas de la sociedad que se pretende involucrar en el proceso, es decir, si la realidad local demanda que haya estrategias de discriminación positiva[8], por ejemplo. Frente a eso, y analizando los impactos sobre la ciudadanía, es posible diagnosticar cuáles de estas tácticas necesitan ser repensadas, profundizadas, o planeadas (en casos de ausencia).

Veamos entonces cuáles son los elementos principales a medir con relación al proceso desde el ámbito de la ciudadanía. Las tablas siguientes están organizadas para facilitar la visualización de las variables: en la primera columna tenemos la característica principal a la que se relacionan los elementos, y en seguida sus indicadores o elementos principales. La última columna presenta por qué cada una de esas variables debe ser medida, o su aplicabilidad en la gestión del PP. En la tabla 1 tenemos los elementos relacionados al impacto del PP sobre la ciudadanía en general, en la tabla 2, los elementos específicos que pueden ser trabajados con los participantes, y, finalmente, en la tabla 3 están los indicadores pertinentes a la evaluación del proceso en sí mismo.[9]

---

5 El accountability es un concepto desarrollado por un teórico político llamado Guillermo O´Donnell. Basicamente el accountabilty puede ser de dos tipos: el accountability vertical, que dice respecto a la relación entre ciudadanos y gobierno, y el accountability horizontal, que es la relación de checks and balances entre órganos del gobierno o agencias estatales.

6 El concepto de empowerment está vinculado a la idea del incremento de las capacidades de actuación ciudadana de los individuos.

7 PIRES, Valdemir. Orçamento participativo: O que é, para que serve, como se faz. Ed. Manole, São Paulo, 2001.

8 Las discriminaciones positivas son criterios de diferenciación que intentan dar a un grupo o espacio, un tratamiento diferenciado con fines a persecución de la igualdad general. Por ejemplo, el establecimiento de criterios previos en la distribución de recursos privilegiando un barrio con menos estructura, más lejano, o con una población más pobre o desigual. O aún, el tratamiento distinto, teniendo en cuenta la inserción de grupos minoritarios como jóvenes, mayores, inmigrantes, etc. en los PP.

9 Muchos de los elementos de la tabla 1, también pueden ser medidos con relación a los participantes, depende, como hemos dicho, de las elecciones metodológicas.

Características a ser medidas	Elementos principales	¿Para qué medirlos?
Información	Conocimiento acerca del PP *Si la persona sabe que es *Para qué sirve *Donde y cuando es realizado Forma de conocimiento	Medir la información que los ciudadanos tienen del PP implica definir las estrategias generales de divulgación y formación.
Cobertura	Posibilidad de acceder al PP	Si el modelo de PP se basa en la realización de asambleas físicas, es necesario medir la cantidad de reuniones, si la distribución espacial, horarios, días, atienden las necesidades de la ciudadanía y permiten la participación, preguntándoles exactamente lo que corresponde a sus necesidades, para medir hasta qué punto es posible adaptarse a ellas. Si optamos por la participación virtual debemos mirar si es necesario crear espacios de accesibilidad a internet, cuál es la cobertura comercial de internet disponible, cuantas personas saben utilizarlas de antemano, etc.
	Representatividad	Ese elemento también depende del modelo de PP. Si hablamos de un PP abierto a toda la ciudadanía, o sólo a grupos organizados, etc. Lo que queremos medir es si los criterios establecidos para elección de delegados o para la participación dan cuenta de la diversidad de la realidad local. La mejor manera es preguntar a las personas si ellas se sienten representadas en el PP.
Participación	Si ya ha participado en el PP y cómo	Nos ayuda a medir la difusión del PP entre los ciudadanos y el grado de participación en el mismo (eso sólo se aplica si no ha sido realizado un acompañamiento de la participación en el proceso anteriormente).
Confianza	Confianza en el proceso	La percepción de grados de confianza es un importante indicador, como hemos dicho, de los impactos positivos del PP en la cultura cívica ciudadana. Es importante medir no sólo cuál es el grado de confianza del individuo en el proceso y en las instituciones de gobierno, sino qué es posible también evaluar si ha habido un cambio de esa confianza antes y después del PP.
	Confianza en las instituciones de gobierno	
Reconocimiento	Si el individuo se siente capaz de participar en el PP	Esa variable nos permite identificar si hay necesidad de trabajar mejor los métodos de inclusión de un grupo minoritario, por ejemplo, mujeres, mayores, jóvenes, inmigrantes. Se relaciona con la necesidad por ejemplo, de la creación de criterios de discriminación positiva.

Tabla 1 - PP y la ciudadanía en general

Características	Elementos principales	¿Para qué medirlos?
Perfil del Participante	Características personales, tales como: Sexo/edad/educación/trabajo/estado civil/ tipo de vínculo con el municipio (residencia, trabajo, vacaciones)/orientación derecha-izquierda, tiempo de residencia, etc	Ese quizás sea el elemento más básico que casi todos los procesos de evaluación del PP realizan. Trazar un perfil de los participantes nos sirve en muchos aspectos, pero principalmente para trazar correlaciones y comparaciones entre el perfil de los partícipes y la población en general. Eso nos permite ver hasta qué punto la diversidad presente en el PP refleja la diversidad de la ciudadanía, y se relaciona otra vez, con las estrategias de divulgación y discriminación positiva. Por ejemplo, si la mayor parte de la gente que participa es mayor de 40 años, es necesario pensar una estrategia de inclusión de los más jóvenes en el proceso.
Información	Cómo conoció el PP	Esa variable tiene dos sentidos, el primero es medir cuáles métodos de divulgación son los más eficaces; el segundo es evaluar la capacidad de divulgación de información calificada acerca del PP. Esa evaluación puede traducirse en planificación tanto de divulgación simple, como de formación y educación ciudadana sobre el proceso participativo (cartillas, textos, informes, reuniones, etc.).
	Conoce las reglas	
	Cómo las conoció	
	Sabe para qué sirve el PP	
Participación anterior	Si y cómo ha participado en los PP anteriores.	Esa variable forma parte en alguna medida de la definición del perfil del participante. La veremos en separado, puesto que aparte de permitir evaluar si el participante ha presentado proyecto en el PP anterior, si ha votado, si ya ha sido delegado, permite apreciar la continuidad dentro del proceso, y ver si las mismas personas van participando año a año o si los participantes cambian.
Tipo de Participación	Participación activa *vs* pasiva	La presencia en las asambleas muchas veces no define qué tipo de participación hay. Es interesante notar como los participantes se comportan en las reuniones y por qué. Por ejemplo, puede ser que haya presencia igualitaria entre adultos y jóvenes en los PP, sin embargo puede que los jóvenes no participen activamente, presentando propuesta, hablando en público, opinando, etc.. Ese dato permite pensar creativamente las estrategias de interacción (que tienen que ver con la variable métodos de interacción, que veremos en seguida).
Métodos de interacción	Eficiencia y atractivos de los métodos de interacción	Es importante notar si los participantes creen que los métodos de interacción son adecuados y atractivos. Estudios demuestran que los métodos de interacción importan. La experiencia de Rosario, demuestra que en las reuniones donde ya han sido utilizados métodos de interacción alternativos, con juegos, y dinámicas flexibles han tenido grados de participación mayor que en otras reuniones en la misma localidad (LERNER,2010)[1]. Así es importante medir, hasta qué punto los participantes se sienten cómodos con los métodos utilizados en cada caso.
Confianza y reconocimiento	Véase tabla anterior	-

Tabla 1.2
Indicadores al nivel de los participantes

Tabla 1.3 - Evaluando el proceso desde el punto de vista ciudadano

Características	Elementos principales	¿Para qué medirlos?
Cobertura	Cantidad, locales de realización de las asambleas, o, reuniones.	Esa variable será más o menos significativa dependiendo del tamaño y dispersión del municipio. Es importante tener el *feedback* de la población acerca de los detalles logísticos, para examinar qué funciona, qué no funciona en ese sentido.
	Horarios, días de realización, duración.	
Modelo	Evaluación acerca del modelo, consultivo o deliberativo.	Muchos estudios sugieren que el modelo de PP, deliberativo o consultivo, tiene influencia directa en el éxito de las experiencias. El grado de satisfacción, o el análisis de la ciudadanía acerca de ese elemento es importante y una buena evaluación tiene que tener en cuenta también ese aspecto.
Valores	Que piensa da porcentaje del presupuesto disponible.	Otro elemento del proceso en sí mismo a los que tenemos que medir las impresiones ciudadanas es el propio monto disponible para el PP. La medición de esa variable, como la anterior, también depende del modelo de PP adoptado.
Divulgación	Diversidad de los métodos de divulgación del PP	Ya hemos hablado de divulgación cuando medimos las formas de conocimiento del PP por los ciudadanos en general o participantes. Del punto de vista del proceso, esa variable también puede ser medida, para percibir la opinión o sugerencias del público de manera más directa.
	Momento de divulgación (antelación)	
Votación	Modelo de votación	Básicamente es analizar la opinión ciudadana acerca de los métodos de votación en las propuestas de los PP.
	Tiempo de votación	

2.2 Los impactos internos, y el "back office"

El segundo nivel, o "punto de vista" desde donde tenemos que pensar en el momento de evaluar las experiencias de PP es el propio órgano de gestión. Es decir, una de las tareas más importantes dentro de la construcción de un proceso de participación es la formación, la motivación, y la inserción del personal técnico en la experiencia. Así, es importante evaluar los impactos que el PP tiene hacia dentro, o sea, con relación a los trabajadores y trabajadoras que de él se ocupan y que, son esenciales para su realización. La evaluación del proceso no puede ignorar la contribución ciudadana y basarse solamente en la apreciación interna, pero tampoco se puede excluir esa última dimensión.

En ese sentido, algunos estudiosos resaltan el impacto indirecto que el PP tiene sobre el personal técnico, principalmente, en su performance de trabajo, en los niveles de motivación y compromiso institucional (Chong, 2006)10. Esos autores subrayan la importancia de la participación de los actores del "Back Office" en las definiciones del presupuesto participativo, que permite el incremento del sentimiento de "igualdad, proveniente de la oportunidad de expresarse". Esa participación, puede darse tanto en la fase de elaboración del plan estratégico de implementación del PP, como también, en la esfera de evaluación.

La evaluación al nivel del "Back Office" intenta, así como en el nivel ciudadano, señalar las percepciones de algunos actores (técnicos y/o políticos) acerca del proceso del PP. La diferencia reposa en el hecho de que la posición de los actores permite establecer una discusión acerca de la organización, mucho más que de los niveles de cultura cívica, o el accountability (como es el caso del nivel ciudadano). Pero además

10 Chong, Vincent K., Eggleton, Ian R.C.and Leong, Michele K. C., The multiple roles of participative budgeting on Job performance, Advances in Accounting, Volume 22, p 67-95, 2006.

de eso, la evaluación enfocada en el personal, permite entender las consecuencias del PP en los niveles organizacionales del trabajo, como sugieren los autores, y en la disminución de la "ambigüedad de papeles" incremento del "compromiso organizacional".

Tabla 2 - Elementos en la relación PP y BackOffice.

Características	Elementos principales	¿Para qué medirlos?
Perfil	Quiénes son los técnicos participantes del proceso	Así como en el caso de los participantes, también el perfil del personal que trabaja en el PP ayuda a definir estrategias de formación o de uso del recurso humano de manera más eficaz.
	En qué fase trabajan	
	De dónde vienen	
	Papel desarrollado	
	Tiempo dedicado al PP	
Participación	Tipo de influencia de los técnicos	Es importante medir, hasta qué punto los técnicos participan activamente de las reuniones, dando su posicionamiento personal. Además evaluar si recibieron formación adecuada para trabajar en el PP, y dónde sienten las debilidades en ese sentido. Instrumentos como la mediación, y otros pueden ser pensados desde esa variable.
	Preparación y formación	
Influencia sobre la performance de trabajo	Información clara sobre los papeles	Estos indicadores están relacionados al que la teoría llama de *Role ambiguity.* Y también relacionase con la variable anterior, preparación y formación para la participación. Sin embargo en ese caso lo que queremos evaluar es si cada uno de los individuos del Back Office tiene claridad acerca de su papel dentro del proceso y de los métodos que están pensados para ejercerlo.
	Definición clara sobre los métodos que serán utilizados.	
	Capacidad de influencia y control	El nivel de comprometimiento organizacional, según la teoría especializada puede ser medido a través de esos indicadores: la capacidad que el personal siente que tiene de influenciar el proceso, su identificación con ello, y además la confianza. Esos indicadores demuestran el grado de compromiso que los técnicos tendrán frente a los PP.
	Confianza	
	Identificación con el proceso	
	Respeto y reconocimiento	Lo que se intenta medir con esos elementos es la satisfacción con el trabajo. Esa, según la teoría, está íntimamente relacionada con el desempeño realizado. La apertura a la participación en la definición de la gestión del PP a la participación del personal del Back Office puede tener, según esos autores, influencia directa en la percepción de "si el trabajo es respetado y reconocido". Otro elemento interesante es respecto a convivencia del PP con otros procesos administrativos. El hecho de que el trabajo realizado para el PP cuente o no, para el análisis de performance y productividad (realizado en muchos sectores), es importante también para evaluar la dedicación y satisfacción de los funcionarios al realizar las tareas relacionadas con el PP.
	Sentimiento de igualdad	
	PP y la analice de performance general.	

2.3 Los resultados del PP

El tercero y último nivel de evaluación de un PP, según nuestra división orientadora, es el de los resultados. Quizás, por su mayor objetividad, éste sea también el nivel de evaluación más difundido y practicado en los PP de manera general. Es también uno de los de medición más sencilla, debido a su mayor vinculación con objetos y hechos concretos pasibles de cuantificación. Pese a su facilidad, la evaluación a ese nivel no merece menos atención, sino que, es uno de los elementos de mayor divulgación de los productos del PP, o sea, de rendición de cuentas, que influye directamente en el ciclo de confianza, como hemos tratado en la primera parte de ese texto.

Los resultados prácticos, representados por las propuestas implementadas y el grado de efectividad del proceso, son, por lo tanto, uno de los elementos principales del PP, debido a su gran impacto dentro de su engranaje, tienen que ser vistos como información demasiado importante para quedar sin evaluación calificada. Un ejemplo de ese tipo de evaluación puede ser ilustrado por el caso de Belo Horizonte, puesto que a cada año, es publicado un informe con la cantidad de obras que fueron realizadas, cuánto tiempo han durado, y cuál fue su costo, pero además de eso, cuáles dificultades causaron el retraso o el despliegue de algunos proyectos.

De aquellas obras que fueron aprobadas por el presupuesto participativo que no fueron realizadas, la gran cuestión a ser pensada en una evaluación es el ¿porqué?. Desde cortes en el presupuesto, o alargamientos en el proceso de concurrencia de contratistas y trámites legales pueden explicar esos resultados. Lo importante es evaluar las causas para redefinir sus bases. Por ejemplo, si las obras del presupuesto participativo no son realizadas por una cuestión de disminución del presupuesto general, quizás la solución sea pensar, para el año siguiente el establecimiento más claro del porcentaje presupuestal disponible para el PP. O la mayor atención en la revisión técnica de los proyectos. Los resultados van indicar la necesidad de la tomada de decisión creativa del gestor para redefinir las estrategias. Es también importante acordarse que una de las bases del grado de confianza de la gente en los procesos es también, su eficacia, o sea, la capacidad de lograr los objetivos previstos.

Tabla 3 - Evaluando los resultados de los PP

Características	Elementos principales	¿Para qué medirlos?
Propuestas en general	De dónde vienen (quiénes han propuesto) De qué tipo de proyectos fueron propuestos	Medir quienes han sido los autores de las propuestas, y los tipos de propuestas presentadas, relacionase, también, con las estrategias de interacción y apertura del proceso de que hemos hablado anteriormente.
Propuestas ganadoras	De dónde vienen De qué tipo de proyectos fueron ganadores Distribución geográfica del recurso.	En comparación con la variable de donde vienen las propuestas en general. Saber qué tipo de propuestas ganan, de donde vienen, y principalmente el reflejo de las propuestas ganadoras en la distribución espacial de recursos es, también, calificar el impacto del PP en la dinámica presupuestal como un todo.
Provecho de las propuestas	Cantidad de propuestas rechazadas, y porqué	Medir qué tipo de propuestas no fueron incorporadas ayuda a tener en cuenta el tipo de información o formación que debe brindarse a la ciudadanía por un lado, y a largo plazo comprender los cambios que el PP haya promovido en la cultura cívica. Por ejemplo, si muchas de las propuestas son de competencia lejana al ayuntamiento, puede ser que el PP tenga que enfocarse en la educación de sus funcionalidades.
Realización	Propuesta que fueron o no realizadas	Entre las propuestas aprobadas, cuáles no han sido implementadas y por qué, nos proporciona la posibilidad de mirar los problemas que el PP enfrenta después del momento participativo.
Tiempo de ejecución	Tiempo medio de ejecución de las propuestas Manutención en el no tempo	Algunas experiencias de PP sugieren que las obras que son aprobadas de manera participativa tardan menos tiempo que las obras normales. Eso porque de algún modo el hecho de que esas realizaciones sean acompañadas de modo más cercano por los ciudadanos puede influenciar su ejecución de manera positiva. Además de eso, evaluar los costes y responsables por la manutención de las obras en el tiempo no puede ser ignorado.
Costo de las obras	Costo medio de las obras del PP	Lo mismo que hemos dicho de la importancia de medir el tiempo, también puede ser dicho acerca del costo. Aquí, lo que se intenta medir es si el hecho de que una obra sea aprobada por un PP tiene influencia o no en sus costos.
Tomada de decisión	Cómo las preferencias de los participantes son incorporadas en el presupuesto general. Nivel de agregación de las propuestas	Calcular si existen reglas o si hay la necesidad de reglas de agregación de las propuestas con fines de facilitar la votación tiene que ver que muchas veces con el volumen de propuestas similares recibidas. Ese elemento puede no hacer sentido en muchas experiencias donde la agregación ya es realizada por los delegados ciudadanos. Pero es importante en los que ese procedimiento no es claro.
Papel global del PP.	Papel del PP en la redefinición del presupuesto Relación entre PP y el planeamiento urbano.	Esas son, quizás, las variables de medición más difíciles, una vez que dependen de muchas otras para su analice. Es necesario tener en cuenta donde el PP ingresa dentro de un plan global de gestión. Es importante que un PP no sea un instrumento más, y que no sea de alguna manera incorporado dentro de un universo más amplio de planificación municipal.

¿Cómo se hace la medición y evaluación?

Ya hemos visto qué elementos se suele medir en las evaluaciones, pero, ¿cómo medirlos? Hay muchas maneras de medir las variables presentadas, y el modelo adoptado depende principalmente del grupo de variables que medimos. Por ejemplo, el modelo clásico de medición de la opinión de la ciudadanía, o del personal de gobierno acerca del proceso son los cuestionarios, o también, las asambleas de evaluación. En términos de resultados, la medición puede ser realizada a través del análisis de datos, o reuniones propias de discusión. El trabajo de evaluación puede ser realizado por un equipo externo o interno, dependiendo de la disponibilidad de recursos humanos y monetarios y de la voluntad de garantizar una mayor "distancia crítica" al proceso evaluativo.

El "cómo" hacer las evaluaciones depende directamente del modelo de PP implementado y del tipo de realidad donde se ubica. Por tanto esa es, de todas las "áreas" presentadas, la que demanda y está más abierta a creatividad. Aquí, el pensamiento original y la imaginación son fundamentales en la búsqueda de instrumentos, o metodologías alternativas por aquellos que están frente a una realidad concreta de PP. Los PP en los que se hacen evaluaciones tienen una multitud de metodologías, siendo las más frecuentes las ya mencionadas de los cuestionarios y asambleas. Vemos, a continuación, algunos ejemplos de cómo se realizan las evaluaciones en la práctica.

El modelo de evaluación por asambleas es, como dijimos, muy utilizado, y es el caso, por ejemplo, de la experiencia del PP de Santa Cristina D´Aro. Realizado desde 2004, su modelo se basa en la idea del protagonismo ciudadano, de modo que los llamados "consejos ciudadanos" tienen un papel central en el proceso, tanto en la elaboración presupuestaria, como en el monitorea y evaluación. El PP de Santa Cristina D`Aro tiene diversas fases, entre las cuales, están la realización de asambleas populares, a través de las cuales se constituyen los consejos de ciudadanía, compuesto por los ciudadanos representantes. Ese consejo, además de las tareas de organización de propuestas, ejerce la función de control del proceso, y en la última fase del ciclo, realiza actividades evaluativas. En esa fase, el consejo realiza reuniones bimensuales a fin de evaluar la ejecución del presupuesto. Además de eso, como forma evaluativa en algunos municipios son realizados talleres conjuntos del consejo de la ciudadanía con participación de los representantes de las entidades municipales, donde se hace un balance del proceso y propuestas de mejoramiento. La municipalidad también desarrolla una evaluación interna, basada en un dossier técnico que valora el desempeño y el alcance de los resultados pretendidos en el PP.

Otro método difundido es la evaluación por cuestionarios, que es el modelo principal adoptado en el sistema de evaluación del presupuesto de Lisboa, Portugal, por ejemplo. En Lisboa el método es distinto del ejemplo anterior, y es lo que ellos llaman "co-evaluación" ciudadana. Dado que el proceso en Lisboa es prioritariamente online, con toda la fase de votación concentrada a través de una página web, la evaluación ciudadana es realizada por medio de un cuestionario online. Ese cuestionario está disponible a través del sitio web para los ciudadanos en general, y también es enviado por correo electrónico a aquellos que están registrados en el PP. Esos cuestionarios buscan hacer una investigación de opinión enfocando en el perfil del participante, así como los elementos que él siente que deben mejorar. Conforme se ha dicho, en cada caso es necesario pensar las variables que serán medidas, y en el caso de Lisboa, por su carácter "online", muchas variables medidas en los cuestionarios tienen en cuanta ese carácter, por ejemplo, "¿Desde dónde ha Ud. accedido a la página del Presupuesto Participativo?". Ese tipo de pregunta, como es lógico, no tiene sentido en un proceso donde no hay participación online, solamente presencial. Pero además de eso, las cuestiones de perfil, satisfacción, etc., están también presentes en esa evaluación.

En otro caso portugués, el de São Brás do Aportel, también se utilizan los cuestionarios de opinión a los ciudadanos partícipes, distribuido en las sesiones locales. Además de eso, al final del proceso se realizan reuniones conjuntas entre el equipo y técnicos de la municipalidad para evaluar internamente el proceso. Un detalle interesante en ese caso es el hecho de que São Brás do Aportel estableció parcerías (asociaciones o alianzas) con institutos de investigación y asociaciones que contribuyen en ese proceso evaluativo.

En ese sentido, otro ejemplo de PP que estableció parcerías en el proceso de evaluación estratégica es el PP de Cuenca, en Ecuador. El modelo adoptado prevé la realización de evaluaciones internas y externas

y su planificación está siendo realizada con el apoyo de centros de investigación universitarios. Las evaluaciones externas también pueden ser una herramienta importante, así, es posible optar, como recurso adicional en la evaluación del PP, por la formación de alianzas con universidades o institutos de investigación, que permitan profundizar la medición de muchos impactos aquí presentados.

El presupuesto participativo de Rosario es un ejemplo de PP que utiliza también, diversos métodos de evaluación sumados. Tanto el equipo técnico, de gobierno, los consejeros, como los órganos externos participan del proceso de control y evaluación del proceso. Además de eso se realizan talleres específicos con el personal técnico del Back Office, encuestas de opinión, y reuniones de evaluación. El PP de Rosario se divide en tres fases principales: las rondas de asambleas barriales, seguida por la elección de los proyectos, y por fin, la fase de cierre del PP. Es en la fase de cierre donde hay el control y evaluación, realizados en talleres con los consejeros y consejeras. Y al mismo tiempo, son realizados procesos de evaluación acerca de la ejecución del PP por los funcionarios políticos y técnicos. La coordinación metodológica del proceso es tarea de un grupo específico de técnicos del Back Office. Pero además de eso, el presupuesto de Rosario es observado por ONG´s, y evaluado por órganos externos, como universidades y organismos internacionales. La consecuencia de esa diversidad de control de los resultados, es que hoy el PP de Rosario es una de las experiencias más reconocidas entre las prácticas de presupuesto participativo en el mundo.

Conclusiones

El resultado positivo de una experiencia participativa puede ser observado de diversas maneras, sea por el incremento de la relación entre estado y ciudadanos (el accountability), sea por la difusión de la información acerca de las reglas del juego político, que resultan en el empowerment ciudadano, sea en la transparencia del gobierno que por su vez genera confianza, o el la motivación del personal de BackOffice. O aún, en elementos más objetivos como la distribución de recursos de manera más igualitaria, la toma de decisión que considera problemas concretos que de otro modo podrían no estar en la agenda, sea por la eficacia y eficiencia del uso de recursos.

Cuando nos ponemos a discutir de evaluación, podría ser útil tomar algo de la mejor literatura sobre el "capital social", donde se afirma que la existencia de asociaciones cívicas y ONG en un territorio es en sí un indicador de vitalidad, pero no necesariamente es positivo para la cultura política y cívica de un territorio. Para evaluar este segundo aspecto cualitativo será necesario un segundo nivel de medición y análisis, por ejemplo para entender qué valores democráticos refuerzan estas organizaciones o si - al contrario - su estructura interna y la performance de esas agrupaciones son cerradas, clientelistas y proponen valores regresivos. Dada su naturaleza de espacios "de participación voluntaria" (y sin pretensiones "representativas" de las diferencias sociales que atraviesa cada sociedad compleja) queda claro que también será necesario aplicar a los procesos participativos reflexiones parecidas, no pudiendo limitarse a considerarlos "positivos en si" simplemente por su existencia…

En este ensayo hemos intentado tornar visibles algunos ámbitos de reflexión y algunos parámetros de medición que pueden ser "centrales" para una evaluación articulada de un proceso participativo y de sus cualidades. Sin duda, como este "apartado" hasta ahora ha mostrado, existen algunas premisas indispensables. La primera tiene que ver con la necesidad que la medición de los diferentes aspectos, éxitos y límites de un proceso participativo se realice continuadamente y (posiblemente) desde el inicio de su experimentación, para que la evaluación pueda contar con una serie de datos comparativos. La segunda tiene que ver con la claridad de los objetivos iniciales sea del proceso medido sea de la medición en sí, dado que la "eficacia" (entendida como realización de los objetivos previstos) sólo se puede definir con base en la lectura de la coherencia entre objetivos y medios utilizados para logra-los.

Una última premisa tiene que ver con la "conciencia de la complejidad" de la medición de un proceso participativo. De hecho, muchos de los llamados "procesos deliberativos" (town meetings, encuestas deliberativas, jurados ciudadanos, etc.) trabajan con "pequeños números" de participantes (sorteados u voluntarios, poco importa) y sin ambición de influenciar directamente la decisión pública. Y, de todas formas, los efectos de "calidad discursiva" y "crecimiento personal" de los participantes tienen prioridad en el

análisis de quien los organiza. Tanto que es muy frecuente en la literatura que cualquier experimentación de “instrumentos deliberativos” se acompañe con recogidas de datos y evaluaciones puntuales sobre los efectos trazados para los participantes y la calidad de su lectura del territorio y de las políticas públicas.

Finalmente, procesos como los Presupuestos Participativos trabajan con geometrías y arquitecturas participativas más complejas y articuladas, con públicos menos disciplinados, con números de participantes muchas veces imponderables y con objetivos ambiciosos y múltiples, centrados en los “efectos directos” de influencia sobre la transformación de las decisiones político-administrativas. En este sentido, el ejercicio de la medición y de la sucesiva evaluación será también más difícil. Teniendo en cuenta esta dificultad, sería fundamental diferenciar la medición del “funcionamiento” de un proceso (y de sus aspectos de calidad), la medición de sus “efectos directos” y la de sus “impactos” más amplios, manteniendo la conciencia que estos últimos serán los más difíciles de aclarar, en la medida en que tienen a ver con muestras de datos y plazos temporales más amplios.

Cuando se tienen pocas energías y recursos, podrá ser suficiente limitarse a medir los dos primeros grupos de factores, concentrando el análisis sobre el público de los “participantes” (que representan los ciudadanos de los cuales recibir las series más densas de informaciones útiles). Pero necesitamos saber que el campo de las “percepciones” - dentro del ámbito de la democracia participativa - representa un espacio indispensable, tanto o incluso más que el campo de los “efectos” más objetivos que un proceso participativo determina sobre el territorio y la redistribución de recursos y oportunidades para sus habitantes.

El proceso de evaluación del PP permite controlar sus efectos, y planear las estrategias más eficaces para alcanzar los resultados pretendidos. Así como el PP como un todo, el proceso de evaluación también debe ser planeado, y no puede ser pensado unidimensionalmente. Hay diversos campos de confluencia del PP que deben ser tomados en cuenta. En este trabajo especificamos tres niveles que forman parte de la dinámica del PP y que pueden ser tomados en cuenta en el momento de control y análisis y que hablan respecto al impacto de la experiencia, desde el nivel ciudadano, del Back Office y de los resultados objetivos.

El método, así como las variables que serán medidas en cada PP deben ser elegidos con relación a realidad de cada caso, a los objetivos y recursos disponibles. No hay una fórmula de cómo realizar bien la evaluación de los procesos, hay que adaptarse. Aquí presentamos los elementos que las experiencias y los estudios de PP han trabajado usualmente, cabe al ejercicio creativo la tarea de buscar entre esos elementos los que les sirve,u otros que puedan ser de mayor importancia dentro de su coyuntura.