

# AUDITORÍAS CIUDADANAS MUNICIPALES

Guía metodológica

Madrid, diciembre de 2017

Edición:

Equipo Andecha -Participación y Trabajo Comunitario-  
Inés L. Aguilera

Impresión: Gráficas de Diego

Agradecimientos: Mesas de Auditoría de la Deuda y Políticas Públicas de los Foros Locales del Ayuntamiento de Madrid y Plataforma de Auditoría de la Deuda (PACD)

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Presentación</b>                                                                 | <b>5</b>  |
| <b>Contextualización</b>                                                            | <b>9</b>  |
| ¿Qué es una Auditoría Ciudadana?                                                    | 10        |
| ¿Qué es la Auditoría Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid?                          | 11        |
| ¿Quiénes participan en esta Auditoría Ciudadana Municipal?                          | 12        |
| ¿Qué es la participación?                                                           | 12        |
| ¿Por qué las Auditorías Ciudadanas Municipales promueven el desarrollo comunitario? | 15        |
| ¿Cómo se realizan las Auditorías Ciudadanas?                                        | 17        |
| <b>Funcionamiento interno de los grupos en las auditorías ciudadanas</b>            | <b>19</b> |
| ¿Qué es un grupo?                                                                   | 20        |
| Fases por las que pasa un grupo                                                     | 21        |
| <b>Secuencia metodológica para las auditorías ciudadanas</b>                        | <b>27</b> |
| Secuencia general de las auditorías ciudadanas                                      | 29        |
| Fases para la puesta en marcha de una auditoría ciudadana                           | 31        |
| <b>Descripción de las fases</b>                                                     | <b>32</b> |
| 1. Establecer casos a auditar                                                       | 32        |
| 1.1 Identificar casos                                                               | 32        |
| 1.2. Seleccionar los casos a auditar                                                | 34        |
| 2. Primer análisis                                                                  | 37        |
| 2.1. Matriz de análisis de casos. Una herramienta recurrente                        | 37        |
| 3. Exploración paso a paso                                                          | 39        |
| 3.1. Definición de la hipótesis                                                     | 39        |
| 3.2. Definición de los objetivos de la investigación                                | 40        |
| 3.3. Definición del Plan De Trabajo                                                 | 46        |

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| 4. Ejecución                                   | 54         |
| 5. Organización de la información              | 55         |
| 6. Evaluación del impacto                      | 57         |
| 7. Elaboración del informa final               | 59         |
| 8. Comunicación y devolución de los resultados | 62         |
| <b>Técnicas para las auditorías ciudadanas</b> | <b>65</b>  |
| Revisión de fuentes secundarias                | 67         |
| Identificación de actores                      | 70         |
| Línea del tiempo                               | 75         |
| Entrevistas individuales                       | 78         |
| Entrevistas grupales                           | 81         |
| Historias de vida                              | 83         |
| Estrategias de vida                            | 85         |
| Encuesta                                       | 87         |
| Observación participante (hoja de registro)    | 90         |
| Árbol de problemas                             | 92         |
| Matriz de evaluación de recursos               | 95         |
| Técnicas de visualización                      | 97         |
| Exploración urbana                             | 100        |
| <b>Bibliografía</b>                            | <b>103</b> |
| <b>Anexos</b>                                  | <b>105</b> |
| Matriz de análisis de casos                    | 106        |
| Hoja de registro                               | 107        |
| Cuestionario breve                             | 108        |

# PRESENTACIÓN

En esta guía planteamos un esquema muy concreto para abordar la investigación social aplicada a las mesas de Auditoría Ciudadana Municipal. Por supuesto, los pasos que aquí exponemos no son la única vía para abordar este tipo de investigaciones, pero creemos que pueden ser un buen punto de partida para aquellas personas y grupos que se están iniciando en la investigación social y las Auditorías Ciudadanas.

Sus contenidos y propuesta metodológica surgen del trabajo de acompañamiento a las mesas de Auditoría de la Deuda y Políticas Públicas del Ayuntamiento de Madrid, nacidas en el marco de los Foros Locales, y de la experiencia, los documentos y aportaciones de plataformas y colectivos como la Plataforma de Auditoría Ciudadana de la Deuda (PACD), especialmente.

Entendemos que la sociedad civil juega un papel fundamental a la hora de promover mecanismos para la transparencia y el buen gobierno en la gestión de las políticas públicas. Sin la participación plena de este actor (la sociedad civil o la población de un barrio, distrito, etc.) no podemos hablar de ciudadanía y, por tanto, del derecho y el compromiso de una comunidad:

- a participar activamente en el diseño y ejecución de su propio modelo de desarrollo o gobierno,
- y a contar con mecanismos que garanticen que estos derechos se hagan efectivos para todo el mundo.

En este sentido, la existencia de mecanismos de participación social y control ciudadano no solo contribuyen a la eficacia y sostenibilidad de las políticas públicas. Al descentralizar el poder hacia la sociedad civil se favorece un modelo de administraciones más democrático, aumentando la legitimidad y la transparencia de sus acciones y decisiones.

Desde el equipo de dinamización de las Mesas de Auditoría Municipal vemos estas mesas como una herramienta al servicio de la democratización de las instituciones, ya que favorecen la corresponsabilidad en la gestión pública, la descentralización de la toma de

decisiones y la reducción de situaciones de discriminación, subordinación, dependencia o corrupción.

Para facilitar esta tarea surge esta guía metodológica, organizada en torno a 4 bloques:

1. Contextualización
2. Funcionamiento interno de los grupos en las auditorías ciudadanas
3. Secuencia metodológica de las auditorías
4. Algunas técnicas para auditar

Cada uno de los pasos a seguir y técnicas a utilizar han de responder a las capacidades y objetivos del grupo motor (mesas de Auditoría Ciudadana -a partir de ahora AC-), por lo que su aplicación variará en función de cada contexto (barrio, distrito, grupo...), sin perder de vista que los cambios solo son posibles si se facilitan espacios y herramientas para la reflexión crítica sobre el modelo de gestión pública, y el tipo de diálogo existente entre la sociedad civil y la administración e instituciones públicas y privadas.



# CONTEXTUALIZACIÓN

## ¿Qué es una Auditoría Ciudadana?

Es una herramienta de participación que, apoyándose en determinados métodos de investigación, permite a una comunidad autoevaluar y mejorar su vida democrática.

Las Auditorías Ciudadanas (AC) son, por tanto, “un mecanismo de rendición de cuentas, donde los ciudadanos y las ciudadanas se organizan y movilizan para evaluar o auditar el desempeño del gobierno y las decisiones de políticas públicas”<sup>1</sup>.

Entendidas así, las AC se presentan como un proceso de control de la población sobre las actuaciones del Estado, que beneficia a todo el mundo ya que democratiza el acceso y el funcionamiento de las instituciones, previniendo situaciones de corrupción, incorporando a la población en la toma de decisiones políticas y otorgando una mayor legitimidad y pertinencia a las políticas públicas auditadas.

En este sentido, es un ejercicio de buen gobierno que parte de la sociedad civil y donde las instituciones tienen el deber de facilitar lo necesario para que la auditoría sea exitosa.



<sup>1</sup> Gerardo Berthin: “A practical guide to social audit as a participatory tool to strengthen democratic governance, transparency, and accountability”. United Nations Development Programme (UNDP) Regional Centre Panama. September 2011, p. 20

## ¿Qué es la Auditoría Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid?

Es un proceso de identificación y análisis de aquellas políticas municipales que hayan podido tener un impacto negativo sobre la ciudadanía madrileña. Estos impactos negativos pueden ser de muchos tipos, por lo que es importante mantener una mirada integral que tenga en cuenta los impactos negativos en sus diferentes dimensiones:

- **Impacto financiero:** perjuicio monetario para la ciudadanía, que puede deberse a la pérdida injustificada de ingresos municipales, la realización de gastos no procedentes o la aplicación de políticas financieras inadecuadas.
- **Impacto económico:** efectos negativos sobre inversiones, empleo, prestación de servicios, etc.
- **Impacto social:** incremento de desigualdad, pobreza y exclusión (ejemplos: venta de viviendas de protección oficial a empresas privadas, legislación que no permite la conciliación de la vida laboral y familiar, actuaciones que deterioren el servicio de escuelas infantiles, etc.).
- **Impacto medioambiental:** efectos negativos sobre el medio ambiente (ejemplos: obras que provocan un daño ecológico importante, actuaciones que elevan de forma sobresaliente la contaminación, dejadez en el cuidado de espacios verdes, etc.).
- **Impacto de género:** perpetuación o aumento de las desigualdades entre mujeres y hombres (ejemplos: producción y distribución de información sexista, mismas pruebas de acceso para ambos sexos en oposiciones para bomberos o policías, ausencia de medidas legislativas que fomenten la igualdad, etc.).

## ¿Quiénes participan en esta Auditoría Ciudadana Municipal?

Este proceso de auditoría cuenta con tres sujetos:

- El propio **Ayuntamiento** a través de la Subdirección de Auditoría de la Deuda y las Políticas Públicas (adscrita al Área de Economía y Hacienda)
- El **Consejo Académico Asesor**, formado por personas de perfil académico y profesional provenientes de universidades, centros de investigación y otras entidades, especialistas en los distintos ámbitos de análisis de la auditoría.
- La **ciudadanía madrileña** a través de las mesas de Auditoría Ciudadana constituidas en los Foros Locales y/o a través de diferentes técnicas de consulta o participación directa.

## ¿Qué es la participación?

La participación es una forma de cooperar, de movilizar, de construir alternativas. Es un proceso que vincula, que pone en relación a numerosos actores sociales, personas, grupos, organizaciones...

Entendemos la participación como aquellos procesos donde diversos agentes (individuos, instituciones, recursos, grupos o colectivos, entidades, etc.):

- se encuentran en igualdad de condiciones, o se reconocen como iguales, de cara a
- identificar, diagnosticar y debatir en torno a intereses, necesidades y problemáticas comunes, y con ello

- construyen de manera colectiva (combinación de saberes, visiones, recursos, estrategias y experiencias diversas) objetivos y formas conjuntas de abordar dichos problemas (de generar un cambio),
- teniendo en cuenta las capacidades, conocimientos y saberes de cada uno de los y las participantes.

**A través de la participación pasamos de un estado de beneficiarios o beneficiarias (de una política, servicio, gobierno, etc.) a otro, en el que somos sujetos activos de nuestro propio modelo de gobierno.**

Los mecanismos de participación ciudadana que se intentan impulsar desde las AC se caracterizan por:

- 1. Estar dirigidos a toda la ciudadanía** organizada (en torno a asociaciones, colectivos, entidades, etc.) o no organizada (puedes participar a nivel individual).
- 2. Abordar los problemas de forma general** y no a partir de los intereses corporativos de diferentes grupos, asociaciones, empresas, entidades...
- 3. Promover una política pública abierta y transparente**, en la que prima la negociación, la comunicación, el consenso en la toma de decisiones, la complementariedad y la colaboración.
- 4. Respetar y proteger el tiempo y el espacio necesarios** para que se produzca dicho diálogo y análisis, facilitando los recursos y mecanismos necesarios.

| BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN EN AUDITORÍAS MUNICIPALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sobre la población                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Sobre las instituciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Se puede obtener una mayor comprensión de los problemas.</p> <p>La población de un distrito o municipio puede analizar por sí misma los resultados de una acción o política, y tomar decisiones.</p> <p>Se puede movilizar y organizar a la población en torno a esos problemas o decisiones.</p> <p>Se incrementa el sentido de comunidad, ya que se sistematiza y revaloriza la experiencia, opiniones, capacidades y conocimientos locales.</p> <p>Se visibilizan los recursos y capacidades comunitarias, reduciéndose las situaciones de dependencia o subordinación de acciones externas.</p> | <p>Se desarrollan interacciones más estrechas y positivas entre la población y las instituciones, recursos públicos, etc.</p> <p>Se pueden identificar y priorizar problemas, así como tomar decisiones consensuadas de forma rápida y económica.</p> <p>Las instituciones pueden adaptar sus servicios a las necesidades reales de la población.</p> <p>Se produce un mayor entendimiento del impacto de las políticas y las decisiones técnicas.</p> <p>Se transfiere poder y responsabilidades a la población, abriéndose espacios de diálogo y negociación.</p> |

**Las auditorías municipales fortalecen políticamente a la población, asegurando la participación democrática desde principios de autogestión y buen gobierno.**

Algunas posibles actuaciones de la participación ciudadana en las Auditorías son las siguientes:

- Identificación de casos de políticas municipales con posibles impactos negativos sobre la ciudadanía que deban ser sometidos a la Auditoría.
- Aportación de indicios de posibles impactos negativos, ya sean de tipo financiero, económico, social, medioambiental o de género.
- Participar en el proceso de análisis de impactos.
- Conocer los resultados parciales y finales de la Auditoría.
- Proponer y participar en consultas ciudadanas que se deriven de los resultados obtenidos por la Auditoría, adoptando las decisiones finales sobre las actuaciones más relevantes a tomar como resultado de la Auditoría.

## ¿Por qué las Auditorías Ciudadanas Municipales promueven el Desarrollo Comunitario?

Si las auditorías son una expresión de la participación ciudadana, es casi inevitable incorporar la idea de desarrollo comunitario<sup>2</sup>, ya que la involucración de las personas y organizaciones en procesos de auditorías tiene como objetivo la mejora de la vida de esas personas y de la comunidad en su conjunto. Y ese desarrollo no puede hacerse sin contar en el proceso con la comunidad (barrio, personas afectadas, personal contratado en un recurso, etc.)

---

<sup>2</sup> El Desarrollo Comunitario es un proceso de toma de conciencia y de organización colectiva destinado a lograr cambios cualitativos en las actitudes y formas de relación de la población, así como en la estructura social y en el modelo de gobierno, con el fin de mejorar las condiciones de vida y superar las desigualdades existentes.

Además, auditorías y desarrollo comunitario parten de la premisa de que toda persona es experta, es decir, tiene experiencia en los problemas de su comunidad y, a priori, tiene mucho que aportar en la percepción de los problemas y sus soluciones, rompiéndose la jerarquía entre expertos/as (políticos, profesionales, técnicos...) y población.

**Para el desarrollo comunitario, todas las personas son expertas en el diagnóstico de su realidad y en la elaboración de propuestas colectivas de cambio.**

Sin embargo, hay que recordar que el proceso no se improvisa. Quienes lo impulsan han de tener previstas distintas estrategias y metodologías con cada uno de los grupos de actores que participan y los posicionamientos de estos.

De cara a asegurar el enfoque de la planificación y la participación en la práctica, el Desarrollo Comunitario se ha servido a menudo de las metodologías participativas (MP) y de la Investigación Acción Participativa (IAP)<sup>3</sup>.

**La idea central de la IAP es que la resolución y transformación de las realidades sociales pasa en gran medida por la implicación de toda la población en el análisis y búsqueda de soluciones, a través de un proceso de diagnóstico (toma de conciencia), elaboración de un plan de acción (movilización) y estrategias permanentes de devolución y búsqueda de consensos (herramientas para el buen gobierno).**

---

<sup>3</sup> La Investigación Acción Participativa (IAP) es un enfoque de investigación social y de aprendizaje colectivo del modelo de organización social existente, basado en la participación activa de los grupos implicados. Se sirve de las metodologías participativas (MP) como método para analizar y comprender mejor la realidad de la población (sus necesidades, problemas, capacidades, recursos), permitiendo planificar acciones y medidas para transformar y mejorar dicha realidad. Supone un cambio de mirada en los métodos tradicionales, ya que busca superar la investigación al servicio de unos pocos al incorporar la acción y la participación (prácticas transformadoras)

## ¿Cómo se realizan las Auditorías Ciudadanas Municipales?

A través de la constitución y sostenimiento de grupos motores, que trabajan de manera coordinada con diferentes actores (asociaciones, colectivos, recursos públicos, etc.) en torno a la elaboración y a la aplicación de un plan de trabajo basado en una metodología que promueve la participación ciudadana y el análisis de fuentes (secundarias y primarias).

### Funciones de la auditoría ciudadana





FUNCIONAMIENTO  
INTERNO  
DE LOS GRUPOS  
EN LAS AUDITORÍAS  
CIUDADANAS

## ¿Qué es un grupo?

Si entendemos las auditorías ciudadanas como un proceso de participación (social, política, comunitaria o ciudadana) y de democratización de las instituciones (al trabajar en red con diferentes agentes sociales), el marco de actuación es el grupo o equipo de trabajo.

Salvo excepciones, los equipos o grupos de trabajo nacen para alcanzar unos objetivos concretos (solucionar problemas, planificar una actividad, hacer un diagnóstico, entre otras cosas). Para alcanzar esos objetivos es necesario hacer cosas (tareas, acciones...) que desarrollarán personas con perfiles, capacidades, experiencias, tiempos, visiones y actitudes diversas.

Por tanto, las relaciones (afectos) y las tareas son la esencia del grupo, el eje o la base sobre la cual transitan dos dimensiones fundamentales:

- 1. El método:** aquello que organiza las tareas (objetivos, calendario, técnicas, resultados esperados, sistema de evaluación, etc.). Ha de estar orientado a la eficacia grupal.
- 2. La interacción:** aquello que modula y organiza los comportamientos, la comunicación, los roles, la resolución de conflictos... Ha de estar orientado a la autogestión y la cohesión grupal.



Esta tensión entre las relaciones (interacciones) y la tarea (el método) tiene relación con las etapas de la vida del grupo. A lo largo de la vida del grupo o del trabajo en equipo, debemos estar atentos a ambas dimensiones, ya que tanto la relación como la posibilidad de realizar tareas crecen con el propio proceso grupal.

Por ejemplo, cuando un grupo se centra en los afectos y desatiende la tarea u objetivos que hicieron a esas personas juntarse, se puede caer en una pérdida de sentido y dirección de grupo. Por el contrario, cuando un grupo se centra en la tarea o en los resultados, desatendiendo los afectos y las relaciones, aparecen los conflictos, las agendas ocultas, la pérdida de miembros, la sobrecarga...

## Fases por las que pasa un grupo

Como decíamos en el punto anterior, el grupo evoluciona en todos o en alguno de los aspectos que lo constituyen: en los objetivos (se amplían, se recortan, se modifican), en el clima y en las relaciones entre los miembros. Por lo que, a la hora de formar parte o acompañar a un grupo, es importante considerar que:

- Todo grupo madura de alguna manera.
- Todo grupo, para madurar, debe pasar por unas fases, más o menos intensas.
- Personas maduras no forman, por el simple hecho de unirse, un grupo maduro.
- Los conflictos son inevitables en el proceso de maduración, pero los grupos pueden evitar que sean un motivo de abandono, desilusión o disolución.

| Fase              | Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Formación</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia y conocimiento en la tarea y en el funcionamiento del grupo, lo cual genera cierta ansiedad o tensión.</li> <li>• Incertidumbre sobre la capacidad del grupo para definir y alcanzar los objetivos.</li> <li>• El modelo de coordinación interna y los canales de comunicación aún no están totalmente definidos o ajustados a la dinámica grupal.</li> <li>• Predomina el deseo de crear grupo, la ilusión y ganas de seguir adelante, de satisfacer las expectativas personales y evitar la controversia o el conflicto.</li> </ul>                                                     |
| <b>Conflicto</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparecen los primeros conflictos, malentendidos, luchas de poder, la expresión de necesidades personales insatisfechas... que rebajan la ilusión inicial.</li> <li>• Se cuestiona el rendimiento, los valores, objetivos, el compromiso, los procesos de toma de decisiones...</li> <li>• Menor tolerancia a las confusiones, las conclusiones o decisiones aceleradas, etc.</li> <li>• Afrontar los conflictos es necesario para la maduración del grupo, aunque no siempre las personas miembros están preparadas para abordarlos colectivamente o aprender de ellos.</li> </ul>                             |
| <b>Desarrollo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisan las metas y se aclaran los objetivos, ajustándose a las capacidades de los miembros. Se mejoran las pautas y métodos de trabajo, las decisiones se toman de manera consensuada.</li> <li>• Los diferentes roles se van ajustando, se empieza a reconocer a cada cual como es, las necesidades individuales se armonizan con las necesidades del grupo. Se tiene más conciencia de la identidad colectiva.</li> <li>• Los canales de comunicación funcionan, hay mejor escucha, así como confianza y respeto mutuo.</li> <li>• Disposición a experimentar, disminuye el miedo al fracaso.</li> </ul> |
| <b>Maduración</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo se siente cohesionado, las relaciones interpersonales tienen calidad afectiva.</li> <li>• La productividad es alta, el grupo funciona bien en la consecución de sus objetivos.</li> <li>• El liderazgo se distribuye entre sus miembros.</li> <li>• Las personas viven el grupo como una experiencia de crecimiento y aprendizaje.</li> <li>• Flexibilidad, creatividad y planificación.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |

Este itinerario, o fases por las que pasa un grupo, no es algo rígido ni estático ni homogéneo, depende de cada grupo, ya que las personas cambian de uno a otro y, por tanto, las interacciones, motivaciones, tareas, expectativas, etc., también cambian. Además, circunstancias externas (llegada de nuevos miembros, cambio en la realidad social de la que surge el grupo, por ejemplo) pueden hacer recaer al grupo desde una etapa de maduración avanzada hacia fases anteriores, incluida el conflicto.

Para el caso de los grupos de trabajo de las Auditorías Ciudadanas, que además comparten un objetivo con una comunidad mayor, como son plataformas, Foros Locales, mesas de coordinación, colectivos y asociaciones, no solo nos vamos a encontrar con tensiones y dificultades derivadas de la propia interacción grupal, sino también con barreras del contexto social y político que hay que afrontar y resolver de la manera más constructiva para el proceso. Por eso, siempre es recomendable la identificación de las principales barreras y dificultades, de cara a planificar o poner en marcha acciones de cuidado, acompañamiento y maduración del grupo (y de cada uno de sus miembros) y de trabajo en red.

En los diferentes espacios, jornadas y reuniones celebradas, así como en los cuestionarios facilitados a las mesas de AC, algunos componentes han verbalizado las siguientes dificultades:

### ALGUNAS DIFICULTADES Y BARRERAS EXPRESADAS POR LOS GRUPOS MOTORES DE AUDITORÍA CIUDADANA<sup>4</sup>

#### **A la hora de solicitar información:**

- Varios grupos aseguran que para “salvar” el plazo de un mes o mes y medio que tienen algunos registros para responder, te mandan un correo diciendo que están atendiendo tu solicitud, pero la información de la solicitud puede acabar llegando al cabo de los 6 meses o no llegar nunca.
- El trabajo de auditorías ciudadanas no es bien recibido en algunos servicios de la administración pública, por lo que a veces tienden a poner “la zancadilla”, no informar, no derivar a otros servicios o personas especializadas, etc.
- Otros grupos cuentan que, según su experiencia, la información que se recibe es, en muchas ocasiones, ilegible, contradictoria, errónea o incompleta.

#### **En el trabajo grupal o de las mesas:**

- En ocasiones es difícil formular bien la hipótesis, definir bien el problema a investigar o el objetivo de la investigación.
- Cuesta explicar los conceptos de auditoría, ilegalidad, ilegítimo, etc. a la población general, por lo que no siempre se comprende nuestro trabajo u objetivo.
- El trabajo de la mesa se bloquea, o bien porque los o las coordinadoras no convocan o manipulan la información, o porque hay miembros que están en contra de los objetivos de la mesa y participan desde la generación de conflictos.

#### **Durante el proceso de auditoría:**

- En muchas ocasiones, no hay informes finales de las obras que se auditan, por lo que no se puede mostrar la irregularidad.
- Se analizan casos por los que han pasado muchos años durante los cuales ha habido numerosos cambios legislativos y de ordenación o clasificación del suelo, por lo que la ilegalidad o mala práctica pierde fuerza.
- La participación ciudadana es baja, por lo que cuesta encontrar información cualitativa o movilizar la queja.
- Ausencia o carencia de personal técnico en las mesas, que puedan apoyar más el proceso y resolver dudas técnicas del grupo motor.
- No tenemos costumbre de analizar los impactos o lo hacemos solo en un ámbito concreto.

<sup>4</sup> Extraído de la mesa de trabajo sobre “Investigación social aplicada”, realizada dentro de la Jornada Abierta sobre Auditoría Ciudadana Municipal celebrada los días 16 y 17 de octubre de 2017 en Madrid.

Para la superación de estas barreras (internas y externas) y para el buen funcionamiento grupal, es necesario dotarse de una organización (metodología de investigación) y de metodologías participativas que permitan que el grupo se conozca, se fortalezca como tal y autoorganice su propio proceso de auditoría desde principios de autonomía (autogestión), trabajo en red y generación de cambios en el modelo de gobierno.

#### Un grupo funciona como un equipo cuando<sup>5</sup>:

1. Realiza colectivamente aquello para lo que ha sido formado y lo hace bien.
2. Integra el bienestar individual de las personas con el del grupo en general. Las personas disfrutan con el trabajo colectivo.
3. Pone en común el cerebro de cada uno de sus miembros para dar lugar a una inteligencia colectiva. Utiliza las ventajas del pensamiento en grupo y supera las limitaciones del individual.
4. Aprovecha la diversidad de las personas que lo componen: habilidades, cerebros, sensibilidades, afectos..., en lugar de considerarla un problema.
5. Tiene una organización para conseguir la tarea y el objetivo fijado por el grupo, decidida y diseñada por este. Tiende a construir una estructura horizontal en la que las personas pueden participar, decidir, trabajar y aprender.
6. Pone en marcha instrumentos, recursos y planteamientos que facilitan una interacción cooperativa y multiplicativa.

<sup>5</sup> Tomado de Fernando Cembranos y José Ángel Medina: *Grupos Inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo*, Editorial Popular, 2003.

A modo de cierre, son funciones del grupo motor (mesas o grupos de trabajo) de las auditorías ciudadanas:

1. Difundir los objetivos, enfoque y fases de la auditoría.
2. Fomentar el debate y la reflexión entre sus integrantes.
3. Reforzar la sensibilización e implicación de las personas, colectivos, etc. afectadas por el caso.
4. Analizar la realidad a partir de las variadas visiones y enfoques, del contexto sociopolítico y económico,...
5. Velar por un desarrollo coherente y ordenado de las acciones.
6. Velar por un aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles.
7. Fomentar de manera permanente la colaboración de otros sectores, mesas, grupos, etc.
8. Sistematizar los aportes de los y las participantes en las actividades.
9. Trasladar los resultados del proceso (sistematización de diagnóstico y propuestas) a la población y a los colaboradores, administraciones, etc.
10. Elaborar un documento base o informe final.
11. Evaluar y dar seguimiento a las iniciativas que han salido del proceso.

SECUENCIA  
METODOLÓGICA  
PARA  
LAS AUDITORÍAS

Para participar en las mesas de Auditoría Ciudadana no es necesario contar con un conocimiento experto en auditoría o investigación social. Sí es importante, sin embargo, partir de una curiosidad que nos motive a conocer mejor el entorno en el que vivimos y las consecuencias de las políticas públicas que actúan sobre nuestra realidad más cercana.

Además de esta curiosidad fundamental, necesitamos también herramientas metodológicas que nos permitan guiar nuestra investigación para transformar nuestras intuiciones en conocimiento riguroso. Conocimiento riguroso no implica necesariamente un conocimiento técnico muy específico, pero sí un conocimiento que se base en pruebas sólidas y contrastables y que evite nuestros inevitables prejuicios y posibilite la apertura de nuestra mirada.

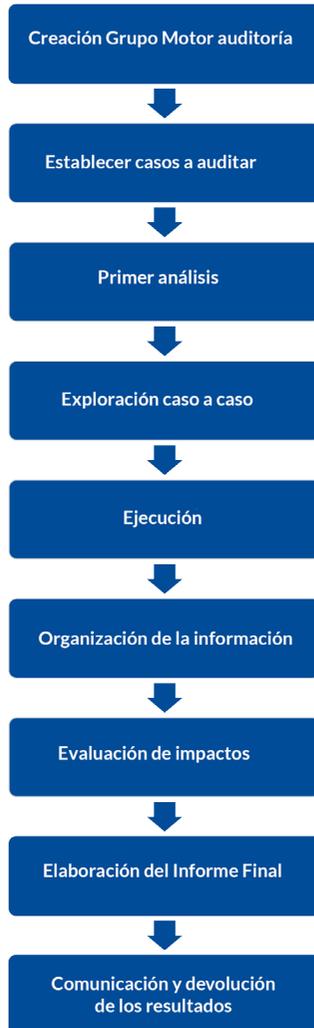
La metodología es un conjunto de procedimientos que nos permite ordenar la investigación y adecuar nuestras herramientas a los objetivos que queramos alcanzar. Plantear un buen método, y lo que es igualmente importante, seguirlo, nos permitirá evitar que lleguemos a conclusiones parciales y azarosas y contribuirá de manera esencial a que logremos alcanzar un conocimiento sólido y capaz de explicar la realidad a la que hayamos decidido aproximarnos.

### Aspectos a considerar antes de poner en marcha una auditoría



## Secuencia general de las Auditorías Ciudadanas

### PASOS PARA LA INVESTIGACIÓN



### PASOS PARA LA DOCUMENTACIÓN

Cuestionario abreviado

Material divulgativo inicial

Material divulgativo

Presentación del informe

Difusión y seguimiento

La secuencia general de nuestra propuesta metodológica tiene dos dimensiones de trabajo: la específica de la investigación y una segunda dimensión dedicada a la comunicación tanto del proceso como de los resultados.

Entendemos que esta dimensión es de vital importancia, no tanto para la realización de la auditoría propiamente sino para la asegurar el proceso de toma de conciencia de las consecuencias de un modelo de gestión de las políticas públicas y, con ello, asegurar la función de incidencia, supervisión y control ciudadano.

## Fases para la puesta en marcha de una auditoría ciudadana

| FASE                                           | PASOS                                                                                                      | TÉCNICAS                                                              |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. Establecer casos a auditar                  | 1.1 Identificar casos                                                                                      | Lluvia de ideas<br>Cuestionario breve<br>Complementar casos en marcha |
|                                                | 1.2 Seleccionar los casos a auditar                                                                        | Matriz de criterios                                                   |
| 2. Primer análisis                             | 2.1. Analizar casos                                                                                        | Matriz de análisis de casos (parte 1)                                 |
| 3. Exploración caso a caso                     | 3.1. Definición de la hipótesis                                                                            | Matriz de análisis de casos (parte 2)                                 |
|                                                | 3.2. Definición de los objetivos de la investigación                                                       | Tabla de objetivos<br>Tabla de indicadores                            |
|                                                | 3.3. Definición de acciones y técnicas                                                                     | Matriz de análisis de casos (parte 3)                                 |
|                                                | 3.3. Definición del Plan de Trabajo: acciones y cronograma                                                 | Cronogramas y calendarios                                             |
| 4. Ejecución                                   | 4.1. Poner en marcha acciones y técnicas participativas para la obtención de datos primarios y secundarios | Técnicas para las auditorías ciudadanas                               |
| 5. Organización de la información              | 5.1. Depurar la información                                                                                | Revisión de la información                                            |
|                                                | 5.2. Clasificar los contenidos en base a los objetivos                                                     | Matriz de fuentes y objetivos                                         |
| 6. Evaluación del impacto                      | 6.1. Medir las consecuencias por ámbitos                                                                   | Técnicas para las auditorías ciudadanas                               |
| 7. Elaboración del informe final               | 7.1. Redacción del informe                                                                                 | Guión de informe final                                                |
| 8. Comunicación y devolución de los resultados | 8.1. Definir objetivos para cada fase                                                                      | Ejemplos de objetivos                                                 |
|                                                | 8.2. Seleccionar los productos comunicativos o material divulgativo                                        | Ejemplos de material divulgativo                                      |

## Descripción de las fases

### 1. Establecer casos a auditar

Una de las primeras tareas con la que nos encontramos a la hora de iniciar una investigación es la definición del caso u objeto de estudio. Es importante elegir bien los casos sobre los que queremos investigar ya que su estudio puede implicar una cantidad de tarea importante y es fundamental que se ajusten a las motivaciones y expectativas del grupo. Para hacer esta elección es clave barajar primero todas las opciones que puedan interesarnos para priorizar después aquellas que mejor se ajusten a lo que buscamos como grupo.

| Pasos                           | Técnicas propuestas                                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Identificar casos               | Lluvia de ideas<br>Cuestionario breve<br>Complementar casos en marcha |
| Seleccionar los casos a auditar | Matriz de criterios                                                   |

#### 1.1. Identificar casos:

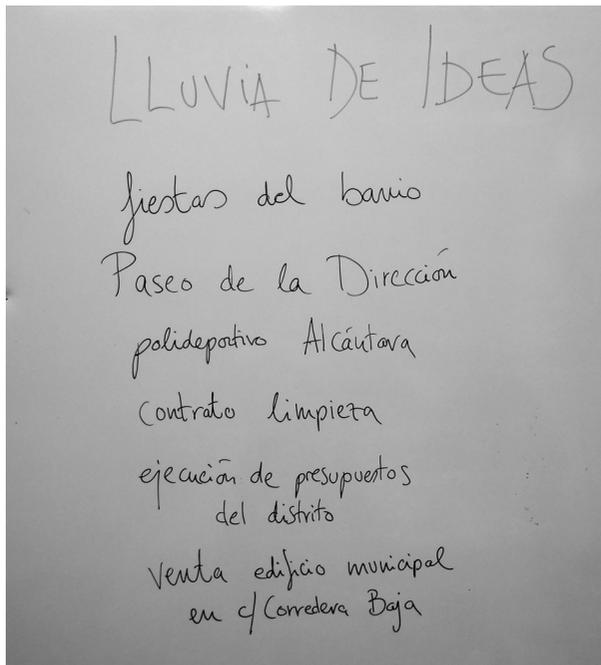
Proponemos tres formas diferentes para la identificación de posibles casos de estudio:

##### a) Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es un método sencillo y eficaz para obtener un listado de posibilidades sobre el que elegir. Durante la lluvia de ideas es importante mantener una mirada “abierta” a diferentes posibilidades que, cumpliendo con los objetivos de la Auditoría Ciudadana, puedan presentar diferencias entre sí.

En nuestra lluvia de ideas puede que salgan casos más fácilmente identificables para auditar, como puede ser la construcción de una infraestructura sobre la que tenemos indicios de irregularidades por sobrecoste del presupuesto inicial, pero también podemos abrir la mirada y pensar en otros ejemplos como pueda ser la ausencia de una política social de vivienda que creamos que podría haber evitado la expulsión de familias con menos recursos de una zona determinada, o el análisis de la oferta deportiva de un distrito porque creemos que deja fuera a determinados grupos sociales, generando una situación de falta de equidad.

La lluvia de ideas se puede realizar dentro de la propia mesa de Auditoría Ciudadana o hacer una convocatoria a la que invitemos a personas ajenas al grupo motor. En este segundo caso, realizar una convocatoria abierta, o invitar a un determinado perfil de personas nos puede ayudar a recabar más posibilidades y abrir la mirada en una u otra dirección. También puede ser una estrategia útil para saber en torno a qué casos hay una preocupación e interés común. Si optamos por esta posibilidad, es importante tener en cuenta que la elección final de los casos de estudio debe hacerse dentro del grupo motor, ya que es quien va a encargarse de sacar adelante la tarea.



### b) Cuestionario breve

Un segundo método para la identificación de casos posibles es la utilización de un cuestionario breve de identificación de indicios de malas prácticas<sup>6</sup>. Es importante que el cuestionario no sea muy extenso para facilitar su cumplimentación. Este cuestionario podemos distribuirlo de diferentes formas (telemática y /o en papel) y entre diferentes públicos (otras mesas de los Foros Locales, colectivos y/o asociaciones de un distrito, público general en un evento en concreto, etc.). Debemos definir cuál o cuáles son las vías y espacios de distribución que se ajustan mejor a los públicos a los que queremos llegar para recabar esta información. Este instrumento no tiene por qué tener una aspiración de representatividad estadística, sino que se considera una herramienta útil para recabar todo tipo de información.

### c) Complementar casos en marcha

Una tercera posibilidad que creemos que es importante valorar antes de decidir qué casos queremos auditar es la posibilidad de establecer colaboraciones con otros grupos. Si dentro del grupo hay interés por un tema específico es importante preguntarnos si hay ya otros actores sociales trabajando sobre esa temática desde una perspectiva similar o complementaria con quienes podamos ponernos en contacto de cara a plantear un trabajo conjunto o coordinado.

También es interesante barajar esta posibilidad desde la perspectiva inversa e informarnos de si hay otros colectivos trabajando sobre auditorías ciudadanas y qué están haciendo para intentar sumar fuerzas y aprovechar posibles sinergias.

## 1.2. Seleccionar los casos a auditar

Una vez tenemos ya un listado de casos posibles se hace necesario establecer criterios de priorización para poder seleccionar aquellos que se adecúen mejor a nuestro grupo. Para ello proponemos someter nuestro listado de casos posibles a la siguiente matriz de criterios:

---

<sup>6</sup> Incluimos diferentes ejemplos en el Anexo.

| Criterios                                  | Posible argumentación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impacto negativo</b>                    | Podemos evaluar el impacto negativo de la actuación o política pública en base a la cantidad de personas que estimamos pueden estar afectadas o también a la gravedad de ese impacto.                                                                                                                                                                      |
| <b>Pertinencia del caso</b>                | Es importante analizar si el caso es pertinente en relación con los objetivos de la mesa (ámbito, territorialidad, demanda, etc.).                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Viabilidad</b>                          | La problemática a abordar debe poder definirse y ser susceptible de medirse de manera directa o indirecta. Necesitamos tener acceso a la información para comprobar la veracidad o no de nuestra hipótesis de trabajo.                                                                                                                                     |
| <b>Disponibilidad de medios necesarios</b> | Capacidad del grupo para abordar la investigación por las tareas concretas que esta pueda implicar: acceso a la información necesaria para la investigación, complejidad de la documentación a analizar, nº de actores implicados, etc.                                                                                                                    |
| <b>Motivación del grupo</b>                | Es muy importante que el grupo se sienta motivado para asumir colectivamente la auditoría de los casos que finalmente se elijan.                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Capacidad de agregación</b>             | Capacidad de un caso o temática concreta de sumar a más personas o grupos de cara a una o varias de las fases de la auditoría (recopilación de información, análisis, comunicación, etc.).                                                                                                                                                                 |
| <b>Escalabilidad</b>                       | Los casos susceptibles de auditarse pueden restringirse a sucesos aislados o tener un territorio de referencia que pueda abordarse de manera compartida entre diferentes distritos. Esta posibilidad de escalar el ámbito territorial de las auditorías supone una buena oportunidad para aunar esfuerzos y compartir aprendizajes entre diferentes mesas. |

Para aplicar esta matriz de criterios a nuestro listado de casos situaremos cada caso en una columna diferente y analizaremos en plenario si cumple cada uno de los criterios y en qué medida del 1 al 5, siendo el 1 la menor puntuación y el 5 la mayor. Una vez aplicada la matriz sobre cada caso seleccionado, se extrae la media.

| [1-5]                                         | Motivación | Participación | Impacto | Capacidad grupo | Capacidad agregación | Estabilidad |      |
|-----------------------------------------------|------------|---------------|---------|-----------------|----------------------|-------------|------|
| Fiestas del barrio                            | 5          | 5             | 3       | 5               | 5                    | 2           | 4,16 |
| Paseo de la Dirección polideportivo Alcántara | 5          | 4             | 5       | 2               | 5                    | 3           | 4    |
| Centros limpieta                              | 2          | 5             | 3       | 4               | 2                    | 1           | 2,8  |
| Ejecución presupuestos distrito               | 5          | 5             | 4       | 2               | 5                    | 5           | 4,3  |
| Atención víctimas violencia de género         | 3          | 5             | 4       | 3               | 3                    | 1           | 3,2  |
|                                               | 4          | 5             | 5       | 3               | 2                    | 5           | 3,8  |

Nuestra recomendación es seleccionar entre dos y tres casos de estudio en función de las fuerzas que consideremos que tenemos a nivel grupal para desarrollar esas investigaciones y habiendo tenido un debate o confrontación de opiniones, intereses, etc. entre los miembros del grupo.

Creemos que es importante tener un mínimo de dos casos, puesto que es fácil que tengamos periodos en los que nos cuesta avanzar porque estamos a la espera de recibir documentación. Si tenemos varios casos podremos avanzar en unos casos mientras estemos en período de espera en otros.

Consideramos que más de tres casos es un número excesivo porque corremos el riesgo de disgregar demasiado las fuerzas del grupo, promover el trabajo individual y no el colectivo, tardar en obtener resultados, generar frustración, entre otros motivos.

## 2. Primer análisis

Una vez definidos los casos que vamos a auditar como grupo, necesitaremos realizar un primer análisis de cada uno de los casos para tener una imagen global que nos sirva de punto de partida. Esta imagen de conjunto nos facilitará la definición y planificación de los primeros pasos.

| Pasos          | Técnicas propuestas                   |
|----------------|---------------------------------------|
| Analizar casos | Matriz de análisis de casos (parte 1) |

### 2.1. Matriz de análisis de casos. Una herramienta recurrente

Para la realización de ese análisis conjunto, una herramienta que nos puede resultar muy útil es aplicar una matriz de análisis de casos. El sometimiento de nuestros casos a matrices diferentes es un recurso recurrente tanto por su simplicidad como por su eficacia. En función del momento de la auditoría en el que nos encontremos nos plantearemos unas preguntas u otras. Pero el formato de tabla o matriz nos ayudará a ordenar nuestras preguntas y visualizar de un solo golpe de vista si hemos podido o no responderlas, y de qué modo.

A continuación planteamos una matriz de análisis de casos que nos puede ser de utilidad para obtener esa primera visión de conjunto:

| Casos  | ¿Qué sabemos | ¿Qué no sabemos? | Actores implicados | Posibles acciones a realizar |
|--------|--------------|------------------|--------------------|------------------------------|
| Caso 1 |              |                  |                    |                              |
| Caso 2 |              |                  |                    |                              |
| Caso 3 |              |                  |                    |                              |

Ejemplo:

| Casos                                           | ¿Qué sabemos?                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Qué no sabemos?                                                                                                                                    | Actores implicados                                           | Posibles acciones a                                                                                   |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Política de exención de IBI a la Iglesia        | La Iglesia no está obligada a pagar el IBI de sus bienes inmuebles.<br>Cuenta con numerosas propiedades en el distrito.                                                                                                                                                                    | Número de propiedades con las que cuenta.<br>Aspectos legales asociados: obligaciones y beneficios.<br>Otras administraciones o actores implicados. | Iglesia.<br>Ayuntamiento de Madrid.                          | Identificar las propiedades de la Iglesia.<br>Investigar aspectos legales: obligaciones y beneficios. |
| Política medioambiental en zona Norte de Madrid | Los nuevos planes urbanísticos han incrementado la contaminación (ruidos, polución, etc.).<br>En los últimos años se han incrementado las enfermedades pulmonares y respiratorias                                                                                                          | Datos estadísticos.<br>Prevalencia de enfermedades.<br>Índice de contaminación de los últimos 10 años.                                              | Ayuntamiento de Madrid.<br>Empresas constructoras.           | Identificar datos estadísticos e informes de evaluación.                                              |
| Polideportivo Alcántara                         | Son las antiguas cocheras de la EMT.<br>Se cedió al BBVA para la construcción de un polideportivo y un parking.<br>Se acabaron construyendo solo los apartamentos.<br>En febrero del 2014 se adjudica a la constructora VIDING la licencia de construcción del polideportivo y el parking. | ¿Cómo han sido los negocios con el banco?<br>¿Cómo ha sido todo el proceso?                                                                         | VIDING<br>Concesión.<br>Sociedad Alcántara.<br>BBVA.<br>EMT. | Buscar fuentes: noticias de periódicos y Actas de la JMD.<br>Preparar un hilo del tiempo.             |

En algunas ocasiones (por ejemplo, cuando hemos identificado pocos casos), la aplicación de esta matriz también resulta útil para tomar una decisión sobre por dónde empezar y hasta dónde llegar con cada caso.

### 3. Exploración caso a caso

Una vez definido el planteamiento general de los diferentes casos llega el momento de detener nuestra mirada de manera más pausada en cada uno de los casos a analizar para diseñar cada proceso de investigación o plan de trabajo.

| Pasos                                           | Técnicas propuestas                        |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Definición de la hipótesis                      | Matriz de análisis de casos (parte 2)      |
| Definición de los objetivos de la investigación | Tabla de objetivos<br>Tabla de indicadores |
| Definición de acciones y técnicas               | Matriz de análisis de casos (parte 3)      |
| Establecimiento del Plan de Trabajo             | Cronogramas y calendarios                  |

#### 3.1. Definición de la hipótesis

El primer paso en la definición de nuestro caso es la enunciación de nuestra hipótesis de partida. Para ello hay que expresar nuestra intuición de lo que ha pasado en torno a una hipótesis que recoge la propuesta de solución que consideramos más probable en tanto que investigadoras. Este paso, que a primera vista puede parecer un poco obvio, nos ayuda en realidad a salir del tono de “conversación de bar” y empezar a abordar con mayor rigor nuestro acercamiento a la problemática que queremos analizar.

La hipótesis nos indica de manera afirmativa la explicación de la realidad que estamos buscando o tratando de probar. El proceso de investigación nos ayudará a resolver si estábamos o no en lo cierto, y hasta qué punto.

**Las hipótesis son proposiciones tentativas (intuiciones) que formulamos para referirnos a una situación real y así guiar nuestra investigación. Las hipótesis necesitan concretarse a través de objetivos y técnicas de verificación.**

Ejemplo:

“Creemos que se está produciendo una inversión excesiva de dinero público a fondo perdido en el arrendamiento de un local para uso como Oficina de Atención al Contribuyente situado en la calle Hierro, 27, esq. calle Antracita, 3 (Barrio de Legazpi) en el Distrito de Arganzuela, que lucra a la entidad bancaria propietaria.”<sup>7</sup>

### 3.2. Definición de objetivos de la investigación

Una vez hemos definido nuestra hipótesis, el siguiente paso consiste en definir nuestro objetivo general y los objetivos específicos en los que este se desglosa. La formulación en términos de objetivos nos sirve para varias cosas:

- Nos ayuda a no “perdernos” en la información y tener una guía que nos acompañe a lo largo del proceso investigador.
- Nos detalla los aspectos del problema general que se desean estudiar, así como las metas que queremos alcanzar.
- Nos orienta sobre las mejores técnicas para obtener la información deseada, así como las fuentes de verificación.
- Nos permite ubicar en el tiempo los logros esperados y las acciones necesarias dentro de un plan de trabajo.

---

<sup>7</sup> Adaptado del informe de Audita Arganzuela “Arrendamiento del local de la Oficina de Atención al Contribuyente de la calle Hierro”, 2017

Los objetivos específicos definen el grado de conocimiento que se pretende alcanzar y orientan el proceso de investigación, determinando los pasos a seguir. Describen los resultados intermedios que, sumados entre sí, dan respuesta al objetivo general. Los objetivos específicos son particulares, observables y orientados hacia una tarea.

Una vez hayamos definido el objetivo general y los específicos, comenzaremos a diseñar la metodología de investigación en función de estos últimos.

### ¿Cómo redactar los objetivos?

- Su redacción comienza con un infinitivo.
- Hacen referencia a un único logro.
- Expresan clara y específicamente el resultado o producto esperado.
- Se refieren al efecto que se quiere alcanzar, nunca al medio (la técnica metodológica) ni al sujeto que desarrolla el trabajo.
- Constituyen enunciados claros centrados en una acción observable.
- Incluyen la descripción de los pasos que van a ser necesario dar para alcanzar la consecución de los mismos. La descripción de los pasos muchas veces va implícita en la explicitación de las circunstancias bajo las cuales se espera lograr el resultado.
- Describen las condiciones bajo las que se va a alcanzar el resultado de forma.

### Tipos de objetivos habituales en los casos de Auditoría Ciudadana Municipal

Dada la naturaleza del objeto de estudio típico de una auditoría sobre políticas públicas es probable que muchos de los objetivos de investigación que construyamos se puedan clasificar dentro de dos tipos:

- Objetivos que contribuyen a la identificación de posibles malas prácticas.

Ej. 1: Identificar posibles malas prácticas y responsables por el sobrecoste y la prolongación en el tiempo de la obra de remodelación de la nave de Daoiz y Velarde.

Ej. 2: Analizar posibles malas prácticas en el proceso de recalificación de los terrenos municipales en los que está prevista la construcción de la “Quinta Torre”.

- Objetivos que contribuyen a la identificación de las consecuencias/impactos de una mala práctica.

Ej. 1: Evaluar las consecuencias que ha tenido entre la población del distrito la imposibilidad de uso del espacio para actividades sociales y culturales.

Ej. 2: Describir los posibles impactos medioambientales negativos que puede tener la construcción de la “Quinta Torre”.

### **Hacer operativos nuestros objetivos a través de la creación de indicadores medibles**

Una vez definidos nuestros objetivos, el siguiente paso consiste en crear indicadores que nos van a servir para trazar el camino que nos lleve hasta el cumplimiento de nuestro objetivo. En este proceso transformaremos nuestros objetivos generales de investigación, en ocasiones abstractos, en aspectos concretos y medibles. Por ejemplo, si mi objetivo es estudiar si las mujeres mayores se sienten solas, tendré que diseñar una forma de medir ese concepto de soledad. A este proceso de diseño de herramientas para la medición de conceptos abstractos le llamamos **operacionalización**.

Así, para operacionalizar el concepto de soledad, tendremos que obtener primero un **indicador** (variable cualitativa o cuantitativa que permite verificar o corroborar el objetivo) y, en segundo lugar, formular una pregunta concreta que responda al indicador y que se pueda implementar dentro de la técnica de investigación que se haya decidido implementar (encuesta, entrevista, etc.).

**Los indicadores deben responder al objetivo, y las preguntas de las técnicas a los indicadores.**

Para poder realizar este proceso de operacionalización, recomendamos usar una matriz como la que se expone a continuación:

Ejemplo:

| Objetivo de investigación                                                                                                           | Indicador(es)                                                                                                                      | Fuente(s)                                                                          | Pregunta de la técnica                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar si la sensación de soledad de las mujeres mayores ha disminuido o no tras la apertura de un Centro de Día en el barrio. | Proporción de mujeres que mencionan el Centro de Día entre sus estrategias para combatir la soledad.                               | Entrevistas semi-estructuradas a vecinas usuarias y no usuarias del Centro de Día. | ¿Qué cosas haces para sentirte más acompañada?                                                                                                                                                                     |
| Identificar si hay diferencias entre la calidad de los servicios de gestión pública y externalizados.                               | Porcentaje de usuarios/as de servicios de gestión pública y de gestión externalizada que recomendarían el centro a otras personas. | Encuesta a usuarios/as de servicios.                                               | ¿Con qué probabilidad podrías recomendar a otras personas la escuela infantil a la que asisten tus hijos/as? (Seguro que la recomendaría-quizás la recomendaría-no creo que lo haga-seguro que no la recomendaría) |

Una vez hemos establecido, para el objetivo general, los objetivos específicos y los indicadores de evaluación (así como sus fuentes de verificación), podemos ampliar nuestra Matriz de análisis de casos:

Matriz de análisis de casos:

| Caso:             |                       |           |          |
|-------------------|-----------------------|-----------|----------|
| Hipótesis:        |                       |           |          |
| Objetivo General: |                       |           |          |
|                   | Objetivos específicos | Indicador | Acciones |
| <b>O.E.1.</b>     |                       |           |          |
| <b>O.E.2.</b>     |                       |           |          |
| <b>O.E.3.</b>     |                       |           |          |
| <b>O.E.4.</b>     |                       |           |          |

Ejemplo:

|                          |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                              |                 |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Caso:</b>             | <b>La Quinta Torre</b>                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                              |                 |
| <b>Hipótesis:</b>        | Intuimos que tras unas aparentes prácticas legales, se han enterrado en la parcela de la Quinta Torre más de 100 millones de euros y beneficiado a grandes corporaciones por encima de las necesidades del distrito. |                                                                                                                              |                 |
| <b>Objetivo General:</b> | Identificar el proceso de cesión de una parcela municipal a un privado, reduciendo el uso público y dotacional y generando numerosos impactos en las arcas municipales y en una población carente de servicios.      |                                                                                                                              |                 |
|                          | <b>Objetivos específicos</b>                                                                                                                                                                                         | <b>Indicador</b>                                                                                                             | <b>Acciones</b> |
| <b>O.E.1.</b>            | Detallar el proceso dentro de un hilo temporal                                                                                                                                                                       | Hilo temporal claro, completo y detallado                                                                                    |                 |
| <b>O.E.2.</b>            | Determinar si se ha producido alguna irregularidad en la asignación de contratos municipales                                                                                                                         | Nº de irregularidades detectadas                                                                                             |                 |
| <b>O.E.3.</b>            | Identificar los actores implicados en el proceso y sus relaciones                                                                                                                                                    | Grado de coherencia entre el mapa de actores y relaciones resultante y el hilo temporal del proceso de recalificación        |                 |
| <b>O.E.4.</b>            | Analizar el impacto del nuevo uso (no municipal), en relación al proceso de cambio urbanístico (planes para la zona norte de Madrid)                                                                                 | Grado de ajuste entre el uso final previsto y las necesidades o demandas de servicios municipales o comunitarios del barrio. |                 |

### 3.3. Establecimiento del Plan de Trabajo: acciones y cronograma

Una vez definidos los casos y realizado un primer análisis de la situación de cada uno, es importante prestar atención a cómo vamos a desarrollar el trabajo. Para ello necesitamos elaborar un Plan de Trabajo. No es necesario que sea un plan de trabajo muy complejo, pero sí que responda a unas preguntas básicas:

- ¿Qué primeras herramientas o acciones tenemos que poner en marcha?
- ¿Cómo vamos a secuenciar las tareas que hay que realizar?
- ¿En cuánto tiempo calculamos que las habremos podido realizar?
- ¿Cómo vamos a distribuir las tareas dentro del grupo?
- ¿Cómo nos vamos a organizar?

El establecimiento de un Plan de Trabajo es tan importante como la definición de los pasos a seguir, puesto que sin él es fácil que tengamos algunos primeros pasos de investigación bien diseñados pero que no seamos capaces de organizarnos bien para llevarlos a cabo. Algunos riesgos que corremos si no elaboramos este Plan de Trabajo son:

- Tenemos algunos pasos definidos pero no todos, o no están bien secuenciados, lo que nos puede llevar a perder el tiempo por falta de previsión de las tareas a realizar.
- Las tareas están bien definidas pero no hemos asignado a ninguna persona responsable de ejecutarlas y con frecuencia quedan sin hacer.
- No hemos calculado el tiempo que nos va a costar desarrollar los diferentes pasos de la investigación y nos frustramos al ver que se alarga más de lo previsto. La falta de calendarización de las tareas también nos puede llevar a no aprovechar tiempos de espera en una investigación para avanzar en la otra, o a que se acumulen tareas, generando picos de trabajo que pueden generar sensación de estrés.

- El reparto de tareas no se hace de manera equitativa y algunas personas se sobrecargan.
- El reparto de tareas no se realiza cuidando la inclusión de todas las personas a través de sus diferentes intereses y habilidades.

### Definir las acciones

Para definir las acciones a poner en marcha, establecer un calendario y repartir tareas, tenemos que partir de los objetivos operativos establecidos para cada caso, ya que las acciones han de estar orientadas a alcanzar los resultados operativos definidos previamente.

En el momento de definir las acciones a poner en marcha, es importante recordar las fases y ejes en torno a los cuales se mueve un grupo. No debemos caer en la tentación de engordar la eficacia de nuestra actuación o imponer nuestras expectativas y deseos, sino ser sinceros y críticos con nuestras propias capacidades y recursos.

A la hora de elaborar las acciones:

- Comprobar si se han realizado auditorías similares a la nuestra, para partir de las experiencias y prácticas de otros y otras.
- Identificar si hay otros grupos, colectivos, plataformas, etc. que tengan interés o estén trabajando sobre el mismo caso, aunque sea desde otro ámbito.
- Partir de trabajos anteriores y de lo que ya sabemos, de cara a profundizar en la información.
- Empezar con cosas sencillas, que nos permitan avanzar progresivamente.

Como veremos más adelante, existen diversos caminos (acciones) para indagar una realidad. Los procesos de auditoría ciudadana se enriquecen si los abordamos desde dos paradigmas o alternativas metodológicas: la cuantitativa y la cualitativa.

- **Enfoque cualitativo:** se basa en el lenguaje y tiene como objetivo la comprensión profunda de sus objetos de estudio. Se centra en la comprensión de los fenómenos sociales dentro de su contexto natural e introduce en el análisis la interpretación que hacen de los mismos las personas implicadas. Este tipo de investigación centra su mirada en fenómenos sociales no cuantificados (discursos, observación de conductas, mapas de relaciones, etc.) para comprender desde esta perspectiva los procesos y las estructuras sociales que subyacen. El enfoque cualitativo parte de la imposibilidad de alcanzar una objetividad total e incluye el sesgo de la persona investigadora dentro de su análisis para así, haciéndose consciente de él, minimizarlo.
- **Enfoque cuantitativo:** la investigación cuantitativa se centra en el análisis matemático de los fenómenos observables. Persigue la construcción del conocimiento científico a través de la recogida y análisis de datos cuantitativos clasificados en torno a variables. Entre sus objetivos está la descripción de la relación que existe entre variables: cómo se relacionan y con qué fuerza o grado de dependencia. Se busca comprender las relaciones de causa-efecto entre fenómenos. En muchas ocasiones se parte de la observación de una muestra de la población de la que luego se extraen los resultados al conjunto de la población.

Principales diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa<sup>8</sup>

| Cualitativa                                     | Cuantitativa                                                      |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Centrada en la comprensión de los fenómenos.    | Basada en la cuantificación y la inducción probabilística.        |
| Observación en el contexto más natural posible. | Medición lo más controlada posible de los fenómenos.              |
| Da cuenta únicamente de los datos que analiza.  | Trata de inferir sus resultados más allá de los datos analizados. |
| Exploratoria, inductiva y descriptiva.          | Confirmatoria, inferencial y deductiva.                           |
| Orientada al proceso.                           | Orientada al resultado.                                           |
| Datos ricos y profundos.                        | Datos sólidos y repetibles.                                       |
| No generalizable.                               | Generalizable.                                                    |
| Realidad dinámica.                              | Realidad estática.                                                |

Estas dos perspectivas, la cuantitativa y la cualitativa, históricamente han entrado en competencia por sus diferentes defensores, pero en la mayor parte de las ocasiones se utilizan como herramientas complementarias, ya que su combinación permite conjugar una descripción de la realidad con toda su complejidad junto con una estimación de la dimensión de los fenómenos analizados.

Cada uno de los enfoques tiene sus ventajas y sus desventajas, que es importante comprender para poder conjugar las diferentes técnicas de manera complementaria.

El proceso de complementar la investigación a partir de perspectivas diferentes recibe el nombre de **triangulación metodológica**.

<sup>8</sup> Fuente: elaboración propia a partir de: Rudy Mendoza Palacios: *Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones*, 2006, <https://virtual.unet.edu.ve/mod/resource/view.php?id=43407>

**La triangulación es una estrategia metodológica en la que se combinan diferentes métodos de investigación para incrementar la relevancia y fiabilidad de los resultados al reducir los sesgos propios de cada perspectiva.**

Un ejemplo clásico de la triangulación metodológica consiste en el uso inicial de la perspectiva cualitativa para aprovechar su capacidad exploratoria y de comprensión de los fenómenos, y aplicación posterior de técnicas cuantitativas para dimensionar los fenómenos analizados y, en muchos casos, definir las relaciones causales entre ellos.

La selección de unas u otras técnicas va a depender de varios factores:

- El caso a estudiar.
- Los objetivos marcados y el tiempo disponible.
- Los recursos disponibles (externos e internos) y las capacidades del grupo.
- La posible cooperación o trabajo en red.

|                          |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                              |                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Caso:</b>             | <b>La Quinta Torre</b>                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                              |                                                |
| <b>Hipótesis:</b>        | Intuimos que tras unas aparentes prácticas legales, se han enterrado en la parcela de la Quinta Torre más de 100 millones de euros y beneficiado a grandes corporaciones por encima de las necesidades del distrito. |                                                                                                                              |                                                |
| <b>Objetivo General:</b> | Identificar el proceso de cesión de una parcela municipal a un privado, reduciendo el uso público y dotacional y generando numerosos impactos en las arcas municipales y en una población carente de servicios.      |                                                                                                                              |                                                |
|                          | <b>Objetivos específicos</b>                                                                                                                                                                                         | <b>Indicador</b>                                                                                                             | <b>Acciones</b>                                |
| <b>O.E.1.</b>            | Detallar el proceso dentro de un hilo temporal                                                                                                                                                                       | Hilo temporal claro, completo y detallado                                                                                    | Entrevistas en profundidad a informantes clave |
|                          |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                              | Análisis de noticias publicadas en prensa      |
| <b>O.E.2.</b>            | Determinar si se ha producido alguna irregularidad en la asignación de contratos municipales                                                                                                                         | Nº de irregularidades detectadas                                                                                             | Análisis de los contratos                      |
| <b>O.E.3.</b>            | Identificar los actores implicados en el proceso y sus relaciones                                                                                                                                                    | Grado de coherencia entre el mapa de actores y relaciones resultante y el hilo temporal del proceso de recalificación        | Análisis de noticias publicadas en prensa      |
| <b>O.E.4.</b>            | Analizar el impacto del nuevo uso (no municipal), en relación al proceso de cambio urbanístico (planes para la zona norte de Madrid)                                                                                 | Grado de ajuste entre el uso final previsto y las necesidades o demandas de servicios municipales o comunitarios del barrio. | Análisis de diagnósticos de necesidades        |
|                          |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                              | Análisis del proyecto a ejecutar               |

De cara al trabajo de las auditorías ciudadanas, presentamos en el bloque 4 de esta guía una propuesta de técnicas que contemplan esa doble mirada, tanto cuantitativa como cualitativa.

### **Establecer un calendario de trabajo**

Un calendario de trabajo o cronograma es una descripción específica de las actividades y del tiempo que va a emplear cada una en realizar una tarea, junto a las personas que van a liderar esa tarea.

Gracias al cronograma, las personas de un grupo tienen una hoja de ruta clara y organizada en el tiempo, que establece hitos en el proceso de investigación y facilita el seguimiento de los resultados obtenidos.

Pasos para la elaboración del cronograma:

- Definir el tiempo disponible o deseable para hacer toda la auditoría.
- Listar las acciones en una columna.
- Calcular el tiempo para cada actividad.
- Reorganizar las acciones cronológicamente.
- Definir qué persona o personas van a liderar cada tarea.
- Incorporar los resultados en un documento público y accesible.

Para su presentación, proponemos esta sencilla tabla:

SECUENCIA METODOLÓGICA PARA LAS AUDITORIAS CIUDADANAS

| Caso  |                     | Período |       |       |       |       |
|-------|---------------------|---------|-------|-------|-------|-------|
| Pasos | Persona responsable | Mes 1   | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 |
|       |                     |         |       |       |       |       |
|       |                     |         |       |       |       |       |
|       |                     |         |       |       |       |       |
|       |                     |         |       |       |       |       |

Ejemplo:

| Caso: Contrato fiestas de Distrito |                            | Período: noviembre a marzo |      |      |      |      |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|------|------|------|------|
| Pasos                              | Persona responsable        | Nov.                       | Dic. | Ene. | Feb. | Mar. |
| Investigar a las empresas          | María                      |                            |      |      |      |      |
| Analizar Lotes contrato 2015       | Juan                       |                            |      |      |      |      |
| Analizar Lotes contrato 2016       | Pedro                      |                            |      |      |      |      |
| Preparar encuesta para casetas     | Pilar                      |                            |      |      |      |      |
| Primeras conclusiones y resumen    | Todos (coordinadora María) |                            |      |      |      |      |

## 4. Ejecución

Llegados a este punto, sabemos con claridad la hipótesis que queremos contrastar, tenemos nuestros objetivos, hemos construido nuestros indicadores y definido las acciones y técnicas para alcanzarlos. También hemos organizado todo el planteamiento de la auditoría en nuestro plan de trabajo. El siguiente paso es la ejecución de la investigación propiamente dicha.

A pesar de haber diseñado el proceso de auditoría y haberlo organizado en un plan de trabajo, lo más probable es que a lo largo de su ejecución nos surjan imprevistos que nos obligarán a ser flexibles.

Algunos imprevistos habituales en este tipo de investigaciones son los siguientes:

- La ejecución de las acciones nos lleva más tiempo del previsto.
- La documentación que hemos solicitado es más abundante de la que creíamos en un primer momento, por ejemplo, no hay un contrato sino tres contratos consecutivos.
- No logramos entender bien parte de la documentación y necesitamos pedir ayuda a alguna persona experta en esa materia en concreto.
- Las técnicas de recogida de información (entrevistas, talleres, paseos...) reflejan aspectos no previstos, por ejemplo, una política municipal tiene consecuencias medioambientales y no solo económicas.
- Las técnicas de recogida de información no aportan información relevante, por ejemplo, los cuestionarios que hemos pasado no recogen la información que buscamos porque las personas entrevistadas no quieren dejarlo por escrito.

Todos estos imprevistos, y muchos más (por eso se llaman imprevistos), van a hacer que modifiquemos nuestro plan de trabajo y tengamos que tomar decisiones para adaptarnos. Estas decisiones podrán ser de muchos tipos. Algunos ejemplos son:

- Ampliar la búsqueda de fuentes secundarias.
- Incorporar nuevas acciones.
- Prescindir de algunas de las acciones previstas.
- Aplazar algunas acciones.
- Eliminar o incorporar algún objetivo específico.
- Reorganizar el trabajo dentro del equipo.
- Realizar un informe menos ambicioso.

Y todos estos imprevistos se refieren únicamente a la tarea, pero como indicábamos anteriormente, es muy importante atender también al cuidado grupal (relaciones, interacciones, afectos) en esta fase de ejecución, ya que implica pasar de una fase de formación a otra, de maduración, en la que los conflictos, barreras y dificultades han de ser superados o abordados para alcanzar nuestros objetivos.

Por último, señalar que aunque deberemos prestar atención a los posibles imprevistos y hacerles hueco en nuestro plan de trabajo, no debemos caer en una revisión constante de todo aquello que hacemos porque corremos el riesgo de bloquear cualquier avance y ser extremadamente críticos con nuestro propio trabajo.

## **5. Organización de la información**

Conforme vayamos avanzando en la ejecución de nuestro Plan de Trabajo iremos recopilando gran cantidad de información a partir de las diferentes fuentes. Es muy importante ir almacenando la información de manera que sepamos qué tenemos y dónde para poder encontrarlo con facilidad en cada momento que lo necesitemos.

### **Depurar información**

Un paso muy importante que deberemos dar si realizamos algún cuestionario es depurar la información resultante. Muchas veces, cuando realizamos cuestionarios se nos cuelan errores de diferente tipo: alguien contestó a una pregunta en el hueco de la siguiente, al pasar la información a una hoja de cálculo hemos puesto un

cero de más... Por muy cuidadosos o cuidadosas que seamos es difícil que no se nos cuele algún error.

Para identificar este tipo de errores y que no desvirtúen todo nuestro trabajo es importante depurar la información. Con depurar la información nos referimos a revisar si los datos que tenemos guardan coherencia o si por el contrario son inconsistentes, y por lo tanto deben deberse a algún error y no a la recogida de información que estábamos persiguiendo.

### **Clasificar los contenidos en base a los objetivos**

Además de almacenar la información que vamos generando o recogiendo de manera ordenada, es importante que nos procuremos también de un orden en relación con nuestros objetivos.

Una vez más proponemos una herramienta simple, pero que creemos que es muy eficaz: una tabla de doble entrada en la que ubicaremos en la primera columna los objetivos operativos a los que queremos dar respuesta, y en las siguientes columnas las fuentes de datos que nos van a servir para dar cuenta de ellos.

Cumplimentar esta tabla conforme avanzamos en la investigación no solo nos va a ayudar a localizar la información que buscamos, sino que nos va a servir para ir teniendo un mapa de qué cantidad de información tenemos para apoyarnos en la consecución de cada objetivo, si disponemos de diversidad de fuentes para cada objetivo o depende solo de una, y si una misma fuente está sirviendo para cumplir pocos o muchos objetivos.

En definitiva nos ayuda a tener una foto actualizada del proceso y también a empezar a esbozar lo que será nuestro plan de análisis.

| Objetivos                                                                                                 | Fuentes para alcanzarlos                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 1. Detallar el proceso dentro de un hilo temporal.                                               | Entrevistas, noticias de prensa y diagnóstico previo.                                                |
| Objetivo 2. Determinar si se ha producido alguna irregularidad en la asignación de contratos municipales. | Contratos, noticias de prensa y Plenos de Junta Municipal de Distrito.                               |
| Objetivo 3. Identificar los actores implicados en el proceso y sus relaciones.                            | Revisión de noticias, entrevistas, sociograma y registro de empresas.                                |
| Objetivo 4. Analizar los impactos generados a lo largo de todo el proceso.                                | Cuestionarios, entrevistas, talleres de análisis con la población y revisión de fuentes secundarias. |

## 6. Evaluación del impacto

La evaluación de impacto es un tipo específico de evaluación que, a partir de la aplicación de diversas metodologías, permite medir los efectos de un programa o política pública sobre los diferentes grupos de población y conocer si dichos efectos son en realidad atribuibles a su intervención.

Es un enfoque muy útil para las auditorías puesto que posibilita determinar si una política determinada es una buena o mala práctica en función de los efectos que finalmente tiene su implementación.

El problema que plantea la evaluación de impacto es que es muy compleja metodológicamente por lo que se requiere mucho conocimiento técnico y también muchos recursos, algo que lógicamente no es habitual encontrar en las mesas de la Auditoría Ciudadana Municipal.

Pero, a pesar de la imposibilidad de realizar una evaluación de impacto por parte de las mesas a quienes va dirigida esta guía, nos parece interesante dar a conocer este enfoque porque nos aporta una mirada centrada en el rigor y en el interés en diferenciar en lo posible entre los distintos factores que pueden estar interactuando en la realidad analizada.

Cuando decimos que las políticas públicas tienen impactos de diferente tipo (financiero, ambiental, social, de género, etc.) nos obligamos a abrir la mirada y preguntarnos no solo por aquellas consecuencias que puedan ser más visibles por lo inmediato, sino también por otras posibles consecuencias a las que quizá tenemos menos costumbre de prestar atención (como pueden ser la de género o la ambiental).

Y cuando hablamos de impactos en vez de consecuencias, nos obligamos a intentar discernir entre los efectos que ha tenido una determinada política que estamos auditando de otros efectos que pueden estar causados por otras políticas o actuaciones de otros sujetos (económicos, sociales, etc.).

Esta mirada específica, centrada en el análisis de diferentes tipos de impacto, deberá ser una línea de trabajo transversal que atraviese toda la metodología de la auditoría. Desde el planteamiento de los objetivos hasta la construcción de los indicadores, la elección de las técnicas y preguntas a realizar y por supuesto el análisis de los resultados.

- El planteamiento de los objetivos deberá hacer un repaso a los diferentes tipos de impacto para tratar de incluir la mayor variedad posible (dentro de nuestras posibilidades).
- La construcción de indicadores deberá tratar de afinar en la detección de responsabilidades de aquello que mide: si mide efectos de una política en concreto o efectos de una situación en la que intervienen varios sujetos.
- La elección de técnicas y preguntas a realizar deberá hacerse con un esfuerzo de imaginación en el mismo sentido para

que, triangulando diferentes metodologías, podamos tener información que recoja de la mejor manera posible la complejidad que subyace en los procesos sociales.

- Si hemos incorporado esta mirada en el proceso anterior, no será complicado realizar el análisis de los resultados diferenciando, en lo posible, los efectos derivados de la política pública auditada de los efectos derivados del resto del contexto social en el que se inserta.

## 7. Elaboración del informe final

Esta etapa o fase del trabajo de auditoría consiste en redactar un informe con los resultados de la investigación o auditoría, teniendo bien claros los objetivos que se persiguen con dicho informe y los destinatarios del trabajo.

En auditorías ciudadanas, el informe final es una poderosa herramienta para:

1. Sistematizar, organizar y analizar la información que vamos a obteniendo.
2. Comunicar y hacer accesibles los resultados de trabajo de auditoría o investigación.

No se trata de hacer largos informes, ni utilizar un lenguaje barroco o pomposo. Así, los informes no se los lee nadie. Lo importante es expresar los resultados, conclusiones y hallazgos más importantes en referencia al caso objeto de estudio de una manera sencilla y un lenguaje claro y cercano. Debemos recordar que el trabajo de auditorías y el informe final son una herramienta al servicio de la sensibilización, la reflexión y la toma de conciencia del modelo de gestión de las políticas públicas, por lo que la lectura del informe final ha de ser accesible a todas las personas.

### Recomendaciones para la elaboración del informe

- Utilizar un lenguaje sencillo, directo, claro, familiar.
- Escribir con frases cortas, que expongan una o dos ideas.
- Evitar los tecnicismos o el lenguaje especializado en la medida en que se pueda. En el caso de incorporar este tipo de palabras, aclarar su significado en el documento (nota a pie de página).
- Si más de una persona participa en su elaboración, hacer una revisión final para cuidar la unidad del estilo y la extensión proporcional de cada una de las partes.
- Incorporar gráficas, fotos, etc. que complementen y aclaren la literatura.

Es ese sentido, para su elaboración es importante contar con un guión que nos permita estructurar la información. Presentamos a continuación una propuesta de índice<sup>9</sup> a modo de pista o guión para el trabajo de las mesas ciudadanas, pudiendo ser modificado, mejorado o matizado en función de las necesidades y objetivos de cada grupo.

---

<sup>9</sup> Elaboración propia a partir del Informe elaborado por Audita Usera, "Centros Culturales: De Servicios Públicos a Negocios Privados", abril 2017

| INFORME FINAL AUDITORÍAS CIUDADANAS. Propuesta de guión      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apartado                                                     | ¿Qué contiene?                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>1. Introducción</b>                                       | Resumen del trabajo realizado.<br>Descripción del marco teórico en el que nos movemos (enfoques teóricos y conceptos clave).<br>Presentación de la mesa de trabajo o grupo auditor, así como de las personas o grupos con los que se ha colaborado.                                                       |
| <b>2. Descripción del caso auditado. Justificación</b>       | Presentación de la historia del caso: antecedentes, papel o función de esa práctica, evolución, etc.<br>Presentar la hipótesis inicial formulada antes de comenzar el trabajo de campo. Incluye la razón por la que se decide analizar el caso.<br>Presentación de los objetivos generales y específicos. |
| <b>3. Contextualización: datos sociológicos del Distrito</b> | Delimitación de la situación y/o problema. Descripción del contexto social-cultural-económico en el que se inserta la mala práctica.                                                                                                                                                                      |
| <b>4. Metodología: pasos seguidos y técnicas</b>             | Resumen del proceso (fases) que se ha puesto en marcha.<br>Descripción de las acciones y técnicas: objetivos, destinatarios, principales resultados.                                                                                                                                                      |
| <b>5. Antecedentes del caso</b>                              | Descripción de todos los trabajos de investigación (informes, trabajo de campo, etc.) que se hayan realizado previamente (por otras personas, organismos, colectivos...) al trabajo de auditoría.                                                                                                         |
| <b>6. Análisis del caso</b>                                  | Presentación de los actores implicados.<br>Presentación de los resultados.<br>Análisis de los impactos.                                                                                                                                                                                                   |
| <b>7. Conclusiones</b>                                       | Principales reflexiones a partir del análisis de los resultados.                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>8. Propuestas a futuro</b>                                | Medidas de reparación, reconocimiento y no repetición.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>9. Evaluación de la transparencia</b>                     | Medidas de buen gobierno que deberían ponerse en marcha.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>10. Documentación y bibliografía</b>                      | Sistematización de toda la documentación de apoyo utilizada.                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>11. Anexos</b>                                            | Documentos, materiales, soportes, etc. utilizados a lo largo del proceso de auditoría (modelo de encuesta, de registro de observación, dípticos, etc.).                                                                                                                                                   |

## 8. Comunicación y devolución de resultados

Como no todas las personas involucradas en el proceso de auditoría formarán parte del equipo de investigación o Grupo Motor, e incluso algunos y algunas solo habrán tenido intervenciones puntuales y limitadas, es muy importante que los resultados del trabajo se vayan devolviendo o comunicando a lo largo de todo el proceso como mínimo a todas las personas participantes.

Entender la comunicación y la difusión de los resultados como algo progresivo (en vez de esperar al final), ayuda a:

- a) La sensibilización, la toma de conciencia, la movilización ciudadana (o de la población afectada, por lo menos). La comunicación es una manera de hacer a la población protagonista y parte del caso objeto de auditoría.
- b) Contrastar la información y ver si las conclusiones y propuestas recogidas responden al propósito. Además, esta devolución da lugar a nuevas informaciones, reflexiones y propuestas a partir de las obtenidas, por lo que se van enriqueciendo constantemente.

Los medios para realizar la comunicación y la devolución pueden ser variados, en función del momento en el que nos encontremos y del propósito u objetivo:

## SECUENCIA METODOLÓGICA PARA LAS AUDITORIAS CIUDADANAS

| FASE                                   | OBJETIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | MEDIOS O CANALES                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecer casos a auditar             | <p>Identificar indicios de malas prácticas en un determinado territorio.</p> <p>Identificar la pertinencia de casos seleccionados por el grupo motor (interés de la población en esos casos).</p> <p>Promover el trabajo en red con otros colectivos relacionados con el tema.</p>                                                                                                       | <p>Cuestionario breve.</p> <p>Reuniones de coordinación.</p> <p>Notas de prensa en medios locales.</p> <p>Redes sociales.</p>                                                                                                                                                     |
| Exploración y ejecución                | <p>Dar a conocer el trabajo de auditoría que se está realizando (objetivos, metodología).</p> <p>Dar a conocer unos primeros resultados sobre un caso dado.</p> <p>Contrastar o completar la información que se va obteniendo.</p> <p>Promover el trabajo en red con otros colectivos relacionados con el tema.</p>                                                                      | <p>Redes sociales.</p> <p>Notas de prensa.</p> <p>Dípticos, trípticos, carteles, etc.</p> <p>Asistencia a mesas y espacios de coordinación.</p> <p>Blog del proceso de auditoría o entradas en páginas web de actores con los que se colabore<sup>10</sup>.</p> <p>Reuniones.</p> |
| Cierre y elaboración del informe final | <p>Dar a conocer el trabajo realizado: proceso de investigación, barreras, resultados y conclusiones.</p> <p>Promover la incorporación de medidas de buen gobierno (transparencia, rendición de cuentas).</p> <p>Promover la puesta en marcha de medidas de reparación sobre un caso investigado.</p> <p>Fortalecer la participación ciudadana y la movilización en torno a un caso.</p> | <p>Informe preliminar y final.</p> <p>Resumen ejecutivo.</p> <p>Talleres de diagnóstico.</p> <p>Ruedas de prensa.</p> <p>Jornadas abiertas.</p>                                                                                                                                   |

<sup>10</sup> Como por ejemplo, la web [madridauditamadrid.org](http://madridauditamadrid.org), donde se pueden consultar y registrar todas las peticiones que se hacen al Ayuntamiento de Madrid (evaluación de la transparencia), señalar ilegitimidades y subir informes de auditoría.



# TÉCNICAS PARA LAS AUDITORÍAS CIUDADANAS

## Listado de técnicas para las auditorías ciudadanas

A continuación presentamos una propuesta de técnicas que pueden ser utilizadas en el proceso de auditorías ciudadanas. Por supuesto, no están todas, pero son un buen punto de partida para el diseño del Plan de Trabajo y la elaboración de un informe final sobre un caso seleccionado por el grupo.

Las técnicas no son excluyentes entre sí, sino que se pueden combinar de cara a conjuntar tipos de fuentes (primarias<sup>11</sup> y secundarias) y así complementar la información que cada una aportan y asegurar la participación de diferentes actores. Su selección, dependerá de los objetivos que nos hayamos marcado como grupo y de una revisión bibliográfica previa de cara a no duplicar de manera involuntaria trabajo realizado previamente.

---

11 Son aquellas que contienen información original no abreviada ni traducida (a estas las llamamos fuentes secundarias) y que nos permiten producir conocimiento nuevo u obtener como investigadores /as información directamente de la realidad a través de una serie de instrumentos o técnicas.

## Revisión de fuentes secundarias

### Sirven para:

Aprovechar la información producida y elaborada por otras personas o instituciones para avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos de nuestra investigación.

Es una forma económica, rápida y en muchos casos la única vía factible para poder alcanzar la información que necesitamos.

Es especialmente útil para un primer acercamiento a la problemática que queremos investigar, puesto que es información que no requiere de una elaboración previa por nuestra parte más allá de su búsqueda, priorización, sistematización y análisis.

### Descripción:

Las fuentes secundarias implican información que ya ha sido recopilada y registrada por otra persona u organización en un proceso de indagación diferente. Hay muchos tipos de fuentes de datos secundarios, tantas como registros de datos encontremos. Algunas de las fuentes que nos pueden resultar más útiles para los propósitos de la Auditoría Ciudadana Municipal son la prensa, los informes relacionados con los casos a estudiar y el Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Madrid donde podemos encontrar información relacionada con presupuestos, contratos, encuesta de calidad de vida y satisfacción con los servicios públicos, etc.

Por otro lado, un abordaje habitual de las fuentes secundarias es la revisión de literatura académica, para contextualizar el proceso en unas coordenadas teóricas.

### Pasos a seguir:

- Definir el objetivo de la investigación.
- Identificar las fuentes que más se adecúan a la información que queremos analizar.
- Confirmar la credibilidad, pertinencia y accesibilidad de la fuente.
- Recopilar toda la información disponible del diseño de las fuentes secundarias a utilizar para conocer lo mejor posible cómo se han elaborado esos datos y poder analizarlos mejor.
- Sistematizar la información recopilada. Sobre todo si la información procedente de fuentes secundarias es muy amplia, se recomienda elaborar fichas de volcado o sistematización que ayuden a organizar el análisis.
- Si utilizamos diferentes fuentes de datos, comprobar la coherencia entre ellos. Por ejemplo, que los datos de diferentes variables se refieran al mismo periodo para poder compararlos. Si queremos analizar el posible impacto de la escasez de escuelas infantiles, podemos comparar el número de escuelas infantiles públicas en la ciudad de Madrid entre 2007 y 2014 con otras fuentes relacionadas, pero deberán ser de ese mismo periodo y relativas a la ciudad de Madrid.
- Preparación de la información. Por ejemplo, a partir de unos datos disponibles, elaborar gráficos que favorezcan su visualización.
- Análisis de la información.

**Vías de acceso a fuentes secundarias (algunos ejemplos):**

- Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Madrid: [transparencia.madrid.es](http://transparencia.madrid.es)
- Portal de Datos Abiertos del Ayuntamiento de Madrid: [datos.madrid.es](http://datos.madrid.es)
- Oficinas de registro de las Juntas Municipales de Distritos
- Actas de los Plenos del Ayuntamiento
- Medios de comunicación: artículos, etc.
- Informes técnicos
- Consulta a asesores y personas expertas (legislación, urbanismo, servicios sociales, etc.)

**Recomendaciones:**

Cuando nos enfrentamos a la necesidad de localizar información en torno a una determinada problemática es muy importante definir y acotar muy bien aquello que queremos investigar. Si no tenemos claro qué queremos averiguar es fácil que en nuestra búsqueda vayamos encontrando datos ligeramente relacionados con nuestro objeto de estudio y poco a poco nos vayamos dispersando y abriendo en exceso el abanico de datos a analizar.

## Identificación de actores

### Sirve para:

Asegurar o visualizar desde el principio quiénes son las principales personas responsables y las afectadas dentro de un caso objeto de auditoría, de cara a trazar conexiones, identificar la implicación, definir técnicas para la obtención de datos primarios y secundarios y señalar responsables.

### Descripción:

Se trata de hacer un análisis de actores en torno a dos categorías (poder e interés), de carácter cualitativo, y con el objetivo de establecer:

- Qué técnicas son más adecuadas para la obtención de datos primarios y secundarios de cara a profundizar en el proceso de auditoría.
- Qué relaciones existen entre los diferentes actores implicados, así como los impactos o consecuencias de una mala práctica.

Ofrecemos una versión de la técnica de sociograma (mapa de actores) adaptada al trabajo de las auditorías ciudadanas.

### Pasos a seguir:

#### Paso 1: Identificar los actores sociales

Mediante una lluvia de ideas y la revisión de la información que se ha recogido, se deberá elaborar entre los y las participantes (por ejemplo, a través de una “lluvia de ideas”), un listado lo más completo posible de todas las personas, grupos y organizaciones relacionadas con el caso y que puedan cumplir con alguna de las siguientes características: a) poseen información, experiencia o recursos vinculados con el caso; b) están involucrados con el caso; c) tienen interés en el caso; d) están siendo directamente afectados por el caso o e) podrían verse afectados por el caso.

## Paso 2: Precisar y clasificar

Tomando como referencia el listado anterior, se trata de llegar al nivel más específico posible para cada uno de los actores identificados (nombre, características e implicación, relaciones, etc.). Esta fase depende del grado de profundidad al que quiera llegar cada grupo.

Para ello, organizamos los actores en torno a su pertenencia a instituciones públicas, partidos políticos, ONGs y asociaciones, colectivos informales y movimientos sociales, grupos sociales afectados o interesados (mujeres, personas mayores, infancia...), recursos públicos o privados (comercios, centros sociales, etc.), agrupaciones religiosas, medios de comunicación, lugares de reunión, ocio, etc.

Una vez organizados por ámbitos, intentamos identificar o definir nombres de personas implicadas y empezamos a esbozar una ficha técnica de cada actor: nombre, cargo, duración del cargo, cargos o empresas anteriores, vinculación con otros contratos o procesos, etc.

## Paso 3: Analizar la posición de cada actor: poder e interés

Se trata de hacer un análisis de actores en torno a dos categorías (poder e interés o beneficio), de carácter cualitativo, de cara al proceso de auditoría que vamos a poner en marcha.

**Poder:** Se define como la capacidad (autoridad, influencia) del actor para realizar esa práctica objeto de auditoría. Se consideran los siguientes niveles de poder:

- Alto: Predomina una alta capacidad sobre los demás.
- Moderado: La capacidad es mediana
- Bajo o ninguno: No hay capacidad o influencia sobre la práctica o sobre la posibilidad de realizar esa práctica.

**Interés:** Se refiere a la actitud o tipo de afinidad del actor sobre la realización de la práctica objeto de auditoría.

- En contra: El predominio de percepciones es negativa y con actitudes propensas al conflicto.

- Indeciso o indiferente: No hay una toma de posición ni a favor ni en contra.
- A favor: Proactivo en el proceso. Predominan las percepciones y actitudes de interés y colaboración en la ejecución de esa práctica objeto de auditoría.

Este eje se puede trabajar también como **Beneficio**, entendido este como la cantidad de ganancia que obtiene ese actor como resultado de la puesta en marcha de esa práctica objeto de auditoría (Ninguno o Muy Poco, Medio o Alto).

Para ello nos apoyamos en la siguiente tabla o matriz, que se rellena tomando como referencia el listado creado y los datos o información con las que cuenta el grupo.

| Actor   | Empresa/<br>Institución | Rol o Papel | Poder | Interés/<br>Beneficio | Observaciones |
|---------|-------------------------|-------------|-------|-----------------------|---------------|
| Actor 1 |                         |             |       |                       |               |
| Actor 2 |                         |             |       |                       |               |
| Actor 3 |                         |             |       |                       |               |

#### Paso 4: Mapear las relaciones

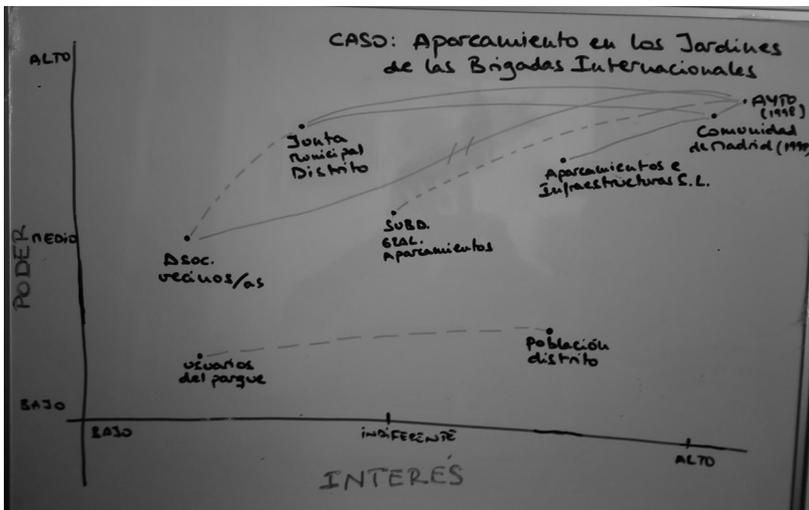
El propósito es identificar y analizar el tipo de relaciones que puede existir entre los diferentes actores identificados, por ejemplo: relación fuerte de coordinación y trabajo conjunto, relación débil con poca o casi ninguna coordinación y relación de conflicto. Se plantea los siguientes niveles de relaciones sociales.

1. Relaciones de fuerte colaboración y coordinación
2. Relaciones débiles o puntuales
3. Relaciones de conflicto

Para esto se han de ubicar los diferentes actores sobre un mapa (eje de poder e interés) y se utilizan líneas que comuniquen a los actores utilizando una simbología específica para caracterizar los tres tipos de relaciones.

| RELACIÓN        | LEYENDA                  |
|-----------------|--------------------------|
| Fuerte          | —————                    |
| Débil o puntual | - - - - -                |
| De conflicto    | ————— / —————            |
| Inexistente     | no se pinta ninguna raya |

A continuación mostramos un sencillo ejemplo, a partir de un caso de la mesa de AC de Distrito de Vicálvaro: “Construcción de un aparcamiento en los Jardines de las Brigadas Internacionales (antes Paseo de Artilleros con calle San Cipriano)”. La colocación de los actores identificados responden a “interés en la construcción de un aparcamiento” y “poder o capacidad para construir el aparcamiento”. Por supuesto, es una propuesta de sociograma a modo de ejemplo:



Este mapa de relaciones nos permitirá sacar nuevas conclusiones, visualizar las posiciones, entramados y cómo se organizan los actores en torno a nuestro caso.

### **Recomendaciones**

Esta técnica es muy útil al principio de todo proceso de investigación ya que permite organizar los actores y trazar estrategias para profundizar en el análisis. Entendida así, recomendamos su revisión a lo largo de todo el proceso de cara a incorporar nuevos actores no identificados inicialmente, matizar o completar el sistema de relaciones, ajustar la posición de cada actor dentro del mapa, etc.

Como técnica de exploración, se puede combinar con otras (hilos de tiempo, testimonios, etc.).

## Línea del tiempo o cronología histórica

### Sirve para:

La línea del tiempo sirve para ordenar en el tiempo los diferentes eventos que son o puedan ser significativos para comprender una situación dada y para informar (devolver información) a la población, de manera sencilla y gráfica, sobre el proceso de la mala práctica auditada.

Si esta línea del tiempo se realiza de manera colectiva el ejercicio servirá para construir colectivamente la memoria en torno a un evento.

Elaborar la línea del tiempo de manera individual puede servir para ordenar la información de manera cronológica de cara a identificar posibles lagunas y poder transmitir esa información a otros actores.

### Definición:

A menudo necesitamos saber cuáles han sido los cambios significativos o los principales hitos (eventos clave) de una mala práctica o caso a auditar, y cómo tienen influencia en eventos y actitudes del presente.

La línea del tiempo, por tanto, es la representación gráfica de un periodo de tiempo de un caso. En esta línea podemos representar la duración de eventos y procesos, de tal forma que veamos su ordenamiento cronológico, si suceden al mismo tiempo o de manera consecutiva, cuánto duran y cómo se relacionan, en qué momento participa cada actor y cuál es su grado de implicación, qué consecuencias ha generado...

### Pasos a seguir:

Hay muchas formas de hacer una línea del tiempo, y la innovación es algo que ayudará a que el colectivo se sienta más protagonista. Por eso, no se trata de hacerla perfecta según un manual, sino más bien tal como la gente vaya proponiendo.

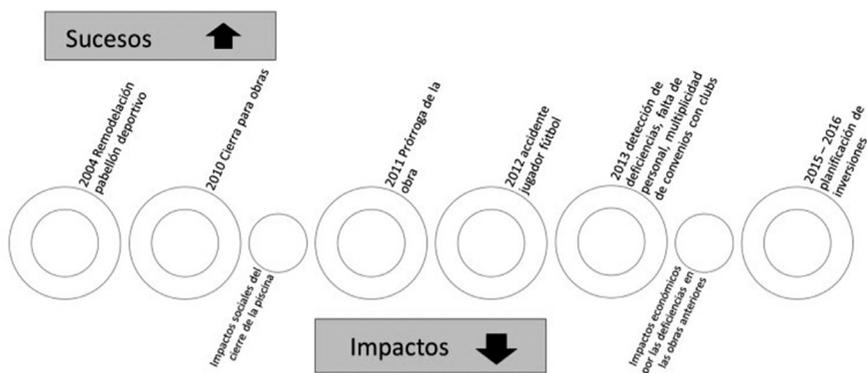
- Definir la primera y última fecha de la línea.
- Sobre un papelógrafo, trazar una línea horizontal y señalar unas primeras marcas temporales que servirán de referencia para ubicar los eventos y/o procesos. Pueden ser meses, años...
- Definir los eventos principales en grupo. Para este punto puede ser útil trabajar con tarjetas ya que se van a tener que desplazar las informaciones para mantenerlas en orden cronológico. Si hay dificultad para establecer las fechas, tratar de ubicarse en referencia a eventos importantes de carácter nacional o internacional.
- Colocar, ordenar cronológicamente estos eventos dentro del hilo del tiempo. En este punto, dejamos a la creatividad o necesidad del grupo su colocación. Por ejemplo, podemos poner en la parte de arriba de la línea los hitos o eventos y en la parte de abajo las consecuencias. También se pueden poner algunas cuestiones bajo interrogante (aquellas sobre las que se tiene duda o existe menos consenso), de cara a su análisis o exploración posterior a través de nuevas fuentes.
- La línea del tiempo se puede dejar abierta para que se pueda ir completando más adelante, o con más datos o informaciones que no se conocían en la primera sesión.
- Es importante colocar todos los comentarios sobre eventos al lado de la línea del tiempo de cara a que no se pierdan. El equipo facilitador debe promoverlos mediante discusión, de cara a seguir explorando o profundizando (y ganar en consistencia), discutir tendencias en torno a un evento, etc.

### **Recomendaciones:**

La construcción de la línea del tiempo puede variar en función de los objetivos que queramos alcanzar (recabar, organizar y/o transmitir información). Una variante posible es destinar la parte superior de la línea del tiempo para ubicar los eventos y la parte inferior para definir colectivamente las consecuencias de dichos eventos.

Aunque podemos construir la línea del tiempo a nivel interno (grupo motor) apoyándonos en los datos obtenidos a través de fuentes primarias y secundarias, para su construcción también podemos contar con variedad de personas (actores afectados por la mala práctica) dentro de un taller de diagnóstico o visualización.

A continuación mostramos dos ejemplos de línea del tiempo elaborados por la mesa de AC de Moratalaz a partir del caso de la “Piscina de Elipa”.



| Fecha      | Datos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Falta            | Documentos                                           |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------|
| 2004       | Se remodeló completamente la cubierta del Pabellón cubierto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  | D12. Pleno Junta-2014_11_18.pdf, pag. 3 y siguientes |
| 2010       | En los presupuestos del Ayto. hay una partida para conservación de las instalaciones deportivas del distrito:<br>2010/000043-Obras Conservación Instalaciones Deportivas Distrito Moratalaz<br>341.01/632.00-Edificios y Otras Construcciones (Reforma) .... 394.356 €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  | D1. Presupuestos. tomo3_2_2010.pdf                   |
| 2010       | En los presupuestos del Ayto. no hay partidas de inversión en el Polideportivo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  | D1. Presupuestos. tomo3_2_2010.pdf                   |
| 2010       | En algún momento del año, se pasó el ITE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Informe del ITE. | D9 Pleno Junta-2013_11_19.pdf, pag 20 y siguientes.  |
| 2010       | La portavoz del PP, en el 2014, indica que en 2010 se acondicionó la zona de juegos y la red de aguas fluviales por un importe cercano a los 44.000 euros, así como el suministro de red para pelotas sobre cubierta del campo de béisbol por 8000 euros prácticamente, el 2011, se impermeabilizaron los pasillos de las gradas de béisbol por cerca de 4000 euros, en el 2012 se repusieron los cables eléctricos, las torres de iluminación, la creación de acera de mantenimiento y ejecución del vallado perimetral por más de 20.000 euros; en el 2013 se puso el nuevo marcador más de 2000 euros. |                  | D13. Pleno Junta-2014_12_16.pdf, pag. 31 y sig.      |
| 15/01/2010 | Resolución del Secretario de Estado de Cooperación Territorial por la que se financian obras en la piscina de verano del Polideportivo de la Elipa con cargo al Fondo Estatal para el Empleo y la Sostenibilidad Local.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  | D5-BOE-B-2010-4485.pdf                               |

## Entrevistas individuales

### Sirven para:

Permiten acceder a información muy completa y adaptada al objeto de estudio. Son un instrumento idóneo para descubrir las posiciones y estrategias de agentes clave de un proceso.

Sirven para completar la información obtenida por otras fuentes. También permiten ver las relaciones que hay entre sujetos (administraciones, asociaciones y personas individuales, etc.).

Pueden realizarse en diferentes momentos de la investigación. Si son iniciales o exploratorias nos ayudan a tener una primera visión y nos orientan en los siguientes pasos. Si son de desarrollo o seguimiento nos ayudan a profundizar en el conocimiento concreto de una realidad y/o nos permitan describir la evolución de una determinada problemática. Utilizadas al final de una investigación también pueden servirnos para contrastar información o completar una determinada visión.

Obtendremos resultados muy diferentes en función de los perfiles que entrevistemos. Las entrevistas a responsables políticos, personal técnico o agentes clave de la sociedad civil nos darán una mirada estratégica, y entrevistar a un determinado perfil de población nos permitirá conocer los diferentes impactos que haya podido tener una política determinada.

### Descripción:

Las entrevistas son conversaciones formales, habitualmente entre dos personas, en las que el objetivo de la investigación es explícito. Hay varios tipos de entrevistas:

- **Estructuradas:** seguimos fielmente un guión preestablecido.
- **Semi-estructuradas:** definimos cuál es la información relevante a conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas.

- **No estructuradas:** Sin guión fijo previo. El investigador o investigadora tiene como referente la información sobre el tema. La entrevista se va construyendo a medida que avanza la entrevista con las respuestas que se dan. Requiere gran preparación por parte del investigador o investigadora, documentándose previamente sobre todo lo que concierne a los temas que se tratan.

### Pasos a seguir:

- Definir los objetivos y temas a tratar y, en consecuencia, los perfiles de personas a entrevistar.
- Elaborar el guión (4 o 5 temas que sean fáciles de memorizar, por ejemplo).

### Durante la realización de la entrevista:

- Presentarnos y presentar el objetivo de la investigación.
- Aclarar cómo se va a tomar nota de lo hablado (grabadora, vídeo, cuaderno de notas) y garantizar el anonimato.
- Dirigir lo menos posible y dejar que los temas surjan de forma espontánea, según el carácter y el ritmo para expresarse de la persona entrevistada. Facilitar que salgan al principio los temas más tópicos o fáciles para entrar después en un clima de mayor profundización.
- Dejar para el final las preguntas que tienen que ver con las redes sociales (relaciones entre todos los actores sociales, conflictos personales, etc.).
- Despedirse volviendo a temas más tópicos de fácil consenso y además hacer hincapié en el anonimato, en los objetivos de esta recogida de información y convocando para la devolución (aunque no se puedan precisar fechas).
- Transcribir la entrevista. Si no se cuenta con el presupuesto y/o tiempo para ello, se recomienda elaborar una plantilla de volcado de la información que facilite el análisis.

### **Recomendaciones:**

Es importante tener en cuenta que las características de la persona que entrevista influirán en las respuestas que vayamos a obtener. El lenguaje también debe adaptarse a las condiciones del informante, debe ser claro, evitar tecnicismos innecesarios, ambigüedades, frases ampulosas, etc.

El lugar y el momento deben elegirse de manera que tengamos un contexto tranquilo que favorezca la conversación.

Repasar que tenemos los materiales necesarios para la entrevista: papel y bolígrafo, guión de la entrevista y grabadora con batería y memoria.

No debemos emitir nuestras opiniones o juicios sobre lo que se está diciendo, pues siempre es muy interesante todo lo que opina cada grupo o persona, porque es “su” verdad la que interesa escuchar.

La duración debe ser en torno a una hora, o poco más, según la confianza que se cree y los objetivos a los que pretende dar respuesta.

## Entrevistas grupales

### Sirven para:

Obtener información de un determinado grupo de personas al mismo tiempo. Una entrevista grupal permite, a diferencia de las entrevistas individuales, analizar el discurso construido socialmente en torno a una determinada temática. Con esta técnica podemos conocer los discursos más habituales y consensuados en torno a una determinada temática.

### Descripción:

Es una entrevista realizada a un grupo de personas, organizado formalmente o de manera específica para el objeto de la entrevista. El grupo puede estar compuesto por personas que sean afines entre sí, diferentes, ajenos u opuestos. En función de la composición del grupo obtendremos unos resultados u otros. El número de personas adecuado se sitúa entre 5 y 9 si lo que buscamos es ese discurso socialmente construido.

### Pasos a seguir:

- Comparte con la entrevista individual la mayoría de los pasos.
- Es especialmente importante aquí el diseño de los grupos porque una misma persona participará y se expresará de una manera u otra en función del grupo en el que se encuentre.
- De manera similar al caso de la entrevista individual, el papel que debemos jugar al realizar la entrevista grupal debe estar encaminado a conseguir un buen clima de debate entre estas persona. Debemos situarnos en un segundo plano reconduciendo la conversación solo ante silencios muy largos o cuando el grupo se haya alejado mucho de la pregunta planteada.
- La entrevista grupal puede realizarse siguiendo un método más o menos escrupuloso. Los resultados lógicamente no serán

los mismos pero en ocasiones y para el objeto de esta guía introductoria puede ser interesante la capacidad de adaptación a situaciones diferentes. Así, en este caso, el contacto con las personas puede ser previo, fijando día, hora y lugar para la cita, o realizarse de forma más espontánea, acudiendo a los sitios en los que habitualmente se reúnen y planteando a quienes allí estén las preguntas que nos permitan conocer su posición en torno a determinados temas.

### **Recomendaciones:**

Realizar la entrevista entre dos o tres personas. Una tendrá el cometido de conducir la reunión (realizar las presentaciones, plantear los temas, etc.) y el resto pueden concentrarse en la observación y la toma de notas. Al intervenir varias personas las interacciones se multiplican por lo que se hacen necesarios varios ojos y varias manos.

Al realizar las presentaciones es importante recalcar que todas las opiniones son igualmente válidas para facilitar que todo el mundo se sienta libre de expresarse y enfatizar la importancia de evitar las interrupciones para poder incluir todas las opiniones (si grabamos con grabadora y hay conversaciones cruzadas será casi imposible recuperarlas después).

Una vez finalizada la entrevista y apagada la grabadora es interesante alargar la conversación con el grupo que así lo desee para dar pie, en un ambiente más relajado, a que surjan nuevos temas o descubrir posiciones más ocultas.

## Historias de vida

### Sirven para:

Conocer cómo las personas se adaptan a una situación nueva, a la sociedad o territorio en el que viven, cómo organizan sus modos de vida, cómo afrontan una situación y cuál es la subjetividad de su relato.

Es especialmente útil cuando queremos conocer cómo ha repercutido una mala práctica en personas y colectivos (impacto social, de género, medioambiental, etc.).

### Descripción:

Se trata de la narración de vida de una persona (relato único) o de un conjunto de personas (relatos cruzados), contada a partir de una propuesta de preguntas (entrevista semiestructurada) que puede ser registrada en papel o mediante formatos audiovisuales. Es una técnica muy similar a la recogida de testimonio.

Puede tratarse de una historia total (toda la vida de un sujeto) o de una historia temática (una cuestión que se estudia a lo largo de la vida o de un período concreto de la vida de una persona).

Las historias de vida grupales (relatos cruzados) nos interesarían especialmente para conocer la historia de un grupo o su experiencia (impacto) ante un caso.

### Pasos a seguir:

- Elegir los sujetos de investigación. Deben ser representativos de lo que queremos estudiar.
- Contactar con la persona o grupo. Explicarles en qué va a consistir la técnica a utilizar y si quieren colaborar.
- Citarse con la persona en un lugar cómodo y/o familiar para ella. Recordemos que nos va a contar un relato personal y posiblemente habrá aspectos íntimos que contará según el sitio en el que se encuentre.

- Comunicar a la persona entrevistada que quizás sea necesario que se produzcan más encuentros.
- El narrador o narradora (persona o grupo que narra un testimonio) habla hasta cuando él o ella misma decida poner fin a su historia, sin más intervenciones del investigador/a que las necesarias para relanzar, animar, orientar al narrador o narradora.
- Finalizada la narración, el investigador/a repasa con la persona la historia (registrada en el formato que acuerden), de cara a comprobar si está orientada al tema de interés, ayudar a recordar algún evento o completar información.
- Tras este análisis, se amplía el testimonio.
- Al finalizar, se decide si son necesarios más encuentros y se recuerdan los acuerdos de “uso de la información”.
- Transcripción de las entrevistas y elaboración de la “historia final”, cuidando de no alterar la subjetividad del testimonio. Si se opta por entrevistar a varias personas (relatos cruzados), se deben entrelazar los discursos según una secuencia, normalmente cronológica o temática.
- Se deben intercalar elementos explicativos, contextualizadores de los discursos, evitando las tergiversaciones.

**Variante de esta técnica:**

Coloquio o conversación: conversación libre y no estructurada con una o varias personas (grabando con el permiso de los interlocutores), respetando que en el discurso puedan abordarse temas relacionados con el objeto de estudio.

## Estrategias de vida

### Sirven para:

Entender los cambios en las pautas de comportamiento, en el modelo de convivencia, en la satisfacción de las necesidades, etc. que las personas de un barrio o comunidad tienen que poner en marcha ante un cambio o modificación de los recursos de su entorno.

Es una herramienta muy útil para analizar, desde la óptica de la gente, las diferentes adaptaciones o modificaciones en su estilo de vida ante una problemática dada. Nos permite evaluar las consecuencias o impactos.

### Descripción:

Un grupo representativo de la comunidad o vinculado con la problemática a analizar (usuarios, destinatarios, etc. de un recurso, por ejemplo) analizan y describen durante una hora y media, aproximadamente, las consecuencias que sobre su vida ha tenido una problemática concreta (caso o aspectos del caso objeto de auditoría).

### Pasos a seguir:

- Reunir una muestra representativa de la comunidad o del grupo social afectado en un espacio cómodo y amplio. Explicar el objetivo del encuentro.
- Pedir a los y las participantes que nombren todas las adaptaciones, reorganizaciones, cambios... que han tenido que poner en marcha para, por ejemplo, afrontar la desaparición o modificación (total o permanente) de un recurso público.
- Fomentar una lluvia de ideas lo más completa posible. Facilitar el uso de símbolos, dibujos... para personas con dificultades para escribir o expresarse de manera escrita.
- Facilitar la producción de ideas a través de preguntas: ¿quién o qué otros grupos, personas, etc. han dejado de tener acceso

a este recurso? ¿Por qué? ¿Qué necesidades han dejado de ser cubiertas? ¿Qué costes está teniendo cada una de esas estrategias que se están poniendo en marcha?

- Una vez se han expresado todas las estrategias de vida, se intentan organizar, agrupar o jerarquizar por orden de importancia, por ámbitos o tipos.

### **Recomendaciones:**

Esta técnica es muy útil para implicar a la población en el proceso de auditoría. Para ello recomendamos ponerla en marcha dentro del marco de talleres participativos de diagnóstico a los que invitaremos a aquellos actores identificados en el “mapeo de actores” vinculados o afectados por la política o práctica.

## Encuestas

### Sirven para:

La encuesta es un procedimiento que, mediante un cuestionario, pretende conocer la opinión, ideas, actitudes o hechos sobre determinadas circunstancias políticas, sociales o económicas.

El análisis de la encuesta tiene vocación de representatividad estadística, es decir, pretende inferir los resultados obtenidos en la muestra al total de la población de estudio. Para ello, existen diferentes mecanismos de selección de una muestra. A medida que aumenta el número de encuestas realizadas, más representativa será la muestra de la población de análisis.

Diseñar una muestra para realizar una encuesta requiere un conocimiento técnico que excede el nivel de desarrollo de esta guía. Pero la realización de una encuesta, aunque sea sin un diseño muestral previo con intervención del azar, puede ser útil para establecer nudos críticos o aspectos relevantes.

### Descripción:

La encuesta es una estrategia de investigación para recoger información basada en las declaraciones verbales de una población concreta. Esta población puede estar conformada por personas, pero también por agrupaciones como empresas, universidades, etc. La herramienta con la que se recogen las declaraciones es el cuestionario, que puede tener un formato de preguntas abiertas, cerradas o ambas; así como directas o indirectas. Los ítems y preguntas pueden conformarse con respuestas de tipo abiertas, selección de alternativas, diversas escalas, etc.

### Pasos a seguir:

- Elaborar una estrategia en base a los objetivos que se quieran alcanzar. Se abordan las dimensiones a estudiar, operacionali-zándolas o concretándolas en indicadores medibles.
- Definir las vías de abordar al encuestado: correo postal, co-rreo electrónico, páginas web, vía telefónica o personalmente (cara a cara). Esta decisión se debe realizar teniendo en cuenta las posibilidades de acceso a la población de referencia (marco muestral), el tiempo y los recursos y capacidades disponibles.
- Seleccionar a las personas encuestadas: si queremos poder inferir los resultados obtenidos al conjunto de la población ten-dremos que tener en cuenta métodos de muestreo. En otros procedimientos de carácter censal, no es necesario seleccionar una muestra en la medida que se consulta a toda la población de estudio.
- Diseñar el cuestionario. Para ello, se deben considerar las di-ferentes características de la población (edades, niveles de es-tudio, vocabulario, etc.) para adaptar tanto el diseño de las pre-guntas como el formato del cuestionario (autoadministrado, digital, papel, etc.). El diseño del cuestionario es una fase crucial en el proceso, porque si no se ajustan bien las preguntas, no se estará midiendo lo que realmente queremos, lo cual supone una merma importante en la validez del análisis.
- Seleccionar y preparar a los encuestadores/as. Es importante que todos los entrevistadores o entrevistadoras sigan las mis-mas directrices a la hora de orientar la encuesta para asegurar-nos de que preguntamos lo mismo en todos los casos.
- Analizar la encuesta.

**Recomendaciones:**

Para el diseño de un cuestionario, se puede tomar un cuestionario existente y adaptarlo o crear uno nuevo. Se recomienda hacer una consulta previa de fuentes secundarias que permita acceder a cuestionarios elaborados previamente que recojan ítems ya validados y pertinentes para nuestro propio proceso de indagación. En cualquiera de los casos, es conveniente hacer una prueba piloto para comprobar que las preguntas se adaptan bien a la información que buscamos. En todos los casos el diseño estará determinado por el procedimiento que se utilizará para abordar a los sujetos encuestados.

## Observación participante (hoja de registro)

### Sirve para:

Permite acercarnos al punto de vista de las personas o el caso estudiados y comprender aspectos no explicitados de un determinado orden social (valores, reglas de comportamiento, aspectos de organización, etc.). También nos sirve para hacer un registro (mediante hoja de registro, fotos, etc.) de la ejecución de una acción (la evolución de una obra de arreglo, construcción...).

Acompañada de una hoja de registro, nos sirve para producir información cuantificable.

Es una técnica que se utiliza con frecuencia para complementar a otras como puede ser la entrevista, enriqueciendo la visión general de la realidad que estamos conociendo.

### Descripción:

Consiste en la observación sistemática a través de la participación durante períodos largos de tiempo en la vida diaria de un grupo de personas o de un proyecto de ejecución. Al igual que otras técnicas aquí descritas, puede implementarse de manera más o menos ortodoxa. En este caso proponemos una aplicación superficial de la técnica. Se trataría, por ejemplo, de participar directamente en algunas actividades de este grupo de personas a observar, para adquirir una comprensión más profunda de su sentido y funcionamiento. Es recomendable asistir a actividades cotidianas diversas y en diferentes momentos del día y de la semana con el objetivo de poder dilucidar cambios y, en consecuencia, enriquecer el análisis.

Al participar en calidad de miembro del grupo (aunque sea como “invitado o invitada”), el ambiente grupal mantiene cierta informalidad que facilita la espontaneidad de las interacciones dentro del propio grupo y en relación con el investigador o investigadora.

**Pasos a seguir:**

- Realizar un guión de la observación. Planificar la observación respondiendo a las siguientes preguntas: ¿qué queremos investigar?, ¿en qué actividad y con qué personas debemos integrarnos para buscar respuestas?
- Establecer “hipótesis de trabajo” sobre los temas, es decir, respuestas que nos parecen probables y que queremos comprobar.
- Ponernos de acuerdo sobre la manera en que participaremos de la actividad: grado de implicación en la actividad, rol que adquiriremos, etc.
- Participación propiamente dicha en la actividad.
- Sistematización de las observaciones. Una opción para la sistematización es el uso de una hoja de registro (ver Anexo).
- Análisis conjunto de las observaciones.

**Recomendaciones:**

Esta técnica puede aplicarse de forma sistematizada o puede ser incorporada como actitud a lo largo de toda la investigación. Si incorporamos el hábito de recoger en unas notas sencillas datos sobre lo que vamos observando en cada fase (reuniones, talleres, contactos informales...), al final de la investigación tendremos una información muy útil que nos facilitará el análisis final.

Es recomendable tomarse el tiempo suficiente para participar con cierta regularidad en la actividad en la que se decida para que la gente tome confianza y no altere su comportamiento por sentirse excesivamente “observado”.

## Árbol de problemas

### Sirve para:

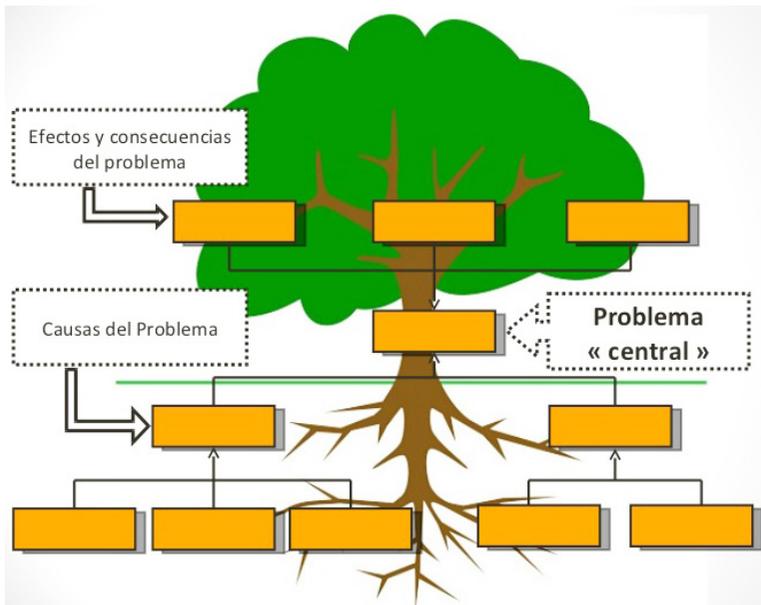
Representar el problema de manera gráfica y entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y qué es lo que está ocasionando (los efectos o consecuencias).

Este mapeo o diagrama de causas y consecuencias nos permite hacer diversas cosas en el proceso de auditorías: identificar actores, crear un hilo del tiempo, analizar los impactos, implicar a más gente en el proceso de análisis, etc. lo que facilita la planificación del proceso de auditoría, sacar conclusiones y hacer propuestas.

### Descripción:

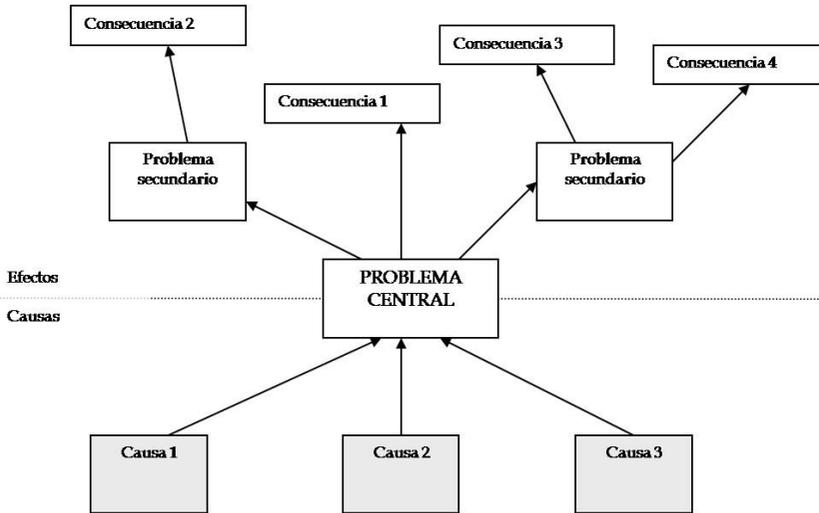
También conocido como método del árbol, técnica del árbol de problemas, análisis situacional o análisis de problemas. Esta herramienta nos permite plasmar en un mapa o diagrama el problema. La estructura de un árbol de problemas es:

- En las raíces se encuentran las causas del problema.
- El tronco representa el problema principal.
- En las hojas y ramas están los efectos o consecuencias.



### Pasos a seguir:

- Analizar y definir el problema: a partir de la técnica de “lluvia de ideas”, identificar los que se consideren que son los principales problemas de la situación analizada. A partir de esta primera “lluvia de ideas”, se establece cuál es, a juicio del grupo, el problema central. Ya tenemos el tronco del árbol.
- Para el caso de las auditorías ciudadanas, el problema puede ser, en una primera fase de exploración del caso, la práctica objeto de auditoría (mala práctica). En una fase de mayor profundización, se pueden analizar diferentes problemas derivados de esa mala práctica que puedan ayudarnos a contrastar nuestra hipótesis.
- Una vez seleccionado, determinar, para ese problema, cuáles son las “causas” (raíces) y los “efectos” o “consecuencias” (ramas o copa del árbol).
- Para ello, se hace una lluvia de ideas acerca de los posibles efectos que se pueden derivar del problema. Los efectos pueden ser de dos tipos: los que ya se vienen percibiendo efectivamente (efectos directos) y los que constituyen una amenaza o peligro si el problema no es manejado oportunamente (efectos o consecuencias de segundo nivel); ambos deben identificarse y a la vez priorizar su importancia en torno al problema. Para eso colocamos en primer lugar (más cerca del tronco) los efectos de primer nivel y, encima de estos y ordenados por tipo, los de segundo nivel (derivados de los primeros). Estos efectos o consecuencias se colocan en las ramas de nuestro árbol.
- Para las causas, operamos de la misma manera que con los efectos o consecuencias. Es importante no pasar por alto la fase de profundización y búsqueda de relaciones: ¿es posible que alguna causa sea ocasionada por algo más a su vez? Estas causas se colocan en las raíces de nuestro árbol.
- Verificar la lógica y coherencia del árbol. El árbol debe revisarse de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba para verificar la lógica y la coherencia de la información plasmada en él, tomando en consideración las observaciones de todos los y las participantes.



### Recomendaciones:

Esta técnica es muy útil para implicar a la población en el proceso de auditoría. Para ello recomendamos ponerla en marcha dentro del marco de talleres participativos de diagnóstico a los que invitaremos a aquellos actores identificados en el “mapeo de actores” vinculados o afectados por la política o práctica.

También es una herramienta al servicio del análisis de impactos o consecuencias, y como técnica de difusión de los resultados del proceso de auditoría ciudadana, por la sencillez y accesibilidad del lenguaje utilizado.

## Matriz de evaluación de recursos

### Sirve para:

Conocer las percepciones, opiniones, usos, conceptos... de los miembros de un barrio o territorio sobre la calidad y disponibilidad de los recursos de esa zona.

### Descripción:

La matriz de evaluación de recursos es una herramienta para hacer un análisis participativo de la calidad y magnitud de los recursos de una zona.

### Pasos a seguir:

- Establecer el grupo de trabajo a partir del mapa de actores (por ejemplo, los usuarios y usuarias de un recurso, las personas beneficiarias de un programa, etc.).
- Establecer los recursos (puede ser uno de los que son objeto de la auditoría, o varios, de cara a analizar los recursos de una zona como medida para el impacto de una política o práctica).
- Definir los criterios para su evaluación. Preparar una matriz con diferentes criterios. Ponerse de acuerdo con una escala evaluativa sencilla de cara a asegurar la participación gracias a la accesibilidad en el lenguaje, por ejemplo:
  - “adecuado” y “no adecuado”,
  - “suficiente” y “insuficiente”,
  - “bueno” y “malo”.
- La evaluación de cada uno de los recursos se puede hacer por consenso (todas las personas participantes se ponen de acuerdo sobre una puntuación) o por votación (cada persona apunta su evaluación). En el primer caso, es importante recoger el debate previo a la votación, donde aparecen las diferentes opinio-

nes, experiencias, etc. En el segundo caso, se puede utilizar colores diferentes para segregar la votación por categoría social (género, edad, etc.) y así no perder la posibilidad de distinguir opiniones de cara a la evaluación de impactos. Por cada criterio, las personas participantes deberían dar su evaluación.

- Discutir los resultados. Ver si son coherentes con la experiencia de todas las personas. Es muy importante, si aparecen fuertes diferencias de opinión por género, edad, discapacidad, etc., introducir una debate sobre el por qué.
- Pasar a limpio la matriz de cara a incorporar los resultados al informe o como herramienta de devolución de la información (comunicación externa).

### Recomendaciones:

Esta técnica es muy útil dentro de un taller de diagnóstico o una jornada abierta sobre un caso en el que estamos trabajando.

|                                                | ¿HAY SUFICIENTE? |      | CALIDAD |      | OBSERVACIONES                                                         |
|------------------------------------------------|------------------|------|---------|------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                | 😊                | ☹️   | 😊       | ☹️   |                                                                       |
| DOTACIONES DEPORTIVAS                          | ••••             | ••   | ••      | •••• | Piscina cerrada desde año 2017 se priorizan clubs privados            |
| ESPACIOS VERDES                                | ••               | •••• | ••••    | ••   | Poca iluminación<br>Valor patrimonial<br>Especies autóctonas          |
| CENTROS Y ACTIV. SOCIOCULTURALES               | ••               | •••• | ••      | •••• | Trabajadores quemados<br>No son accesibles                            |
| ACTIVIDADES PARA EL ENCUENTRO Y LA CONVIVENCIA | ••               | •••• | ••••    | •••• | Siempre participan las mismas asociaciones<br>Contratos "a dedo"      |
| APOYOS ESCOLARES                               | ••               | •••• | ••      | •••• | No cubren todas las necesidades<br>Hay mucha gente que se queda fuera |

## Técnicas de visualización (dentro de los talleres participativos)

### Sirven para:

Se utilizan para articular las visiones de diferentes personas en un determinado contexto en torno a una temática concreta. Permiten entablar una conversación grupal en torno a una problemática de tal modo que al finalizar la sesión obtenemos un diagnóstico compartido en torno a la situación analizada.

La utilización del lenguaje visual facilita el que los y las participantes nos salgamos de los discursos estereotipados y posibilita, por lo tanto, trabajar desde lo vivencial y lo cotidiano. Además, el recurso al lenguaje visual supone una motivación extra para la participación de personas que puedan sentirse menos cómodas en el lenguaje oral o escrito.

### Descripción:

Las técnicas de visualización son herramientas para sistematizar y visualizar colectivamente la información. La visualización consiste en “ver” las opiniones, comentarios e ideas de las personas que participan, sistematizadas mediante esquemas, dibujos o matrices registrados en un papel.

Al aplicar cualquier tipo de técnica de visualización estamos realizando una entrevista grupal con un elemento diferenciador.

En este proceso grupal la figura del entrevistador o entrevistadora se diluye y todas las personas interactúan aportando sus opiniones de forma que se retroalimentan y se ponen en discusión de manera más natural. El resultado es la construcción compartida y consensuada de una determinada visión en torno a la temática en cuestión.

### **Pasos a seguir:**

- Definir a los actores implicados y convocar a los y las participantes al taller o espacio de trabajo.
- Exposición de la metodología del taller: horario, objetivos y resultados esperados.
- Generar clima grupal, a través de alguna técnica de presentación o distensión.
- Presentar la técnica a desarrollar y contextualizarla dentro del proceso de investigación aplicada: ¿qué vamos a hacer?, ¿qué hemos hecho hasta ahora?, ¿cuáles son los próximos pasos?, ¿por qué les hemos invitado a participar?
- Realizar una primera reflexión en torno a la temática a trabajar. Verbalizamos y representamos gráficamente los elementos de la realidad que estamos indagando, a partir de la técnica que consideremos más adecuada: árbol de problemas, flujogramas, mapas, grupos nominales de discusión, matrices, escenarios de futuro, líneas de tendencia, etc.
- Realizamos una segunda reflexión, visualizando el producto anterior para recapitular, completar, modificar la información producida anteriormente.
- Concluir la sesión con una visión común consensuada plasmada en un producto visual concreto.

### **Recomendaciones:**

El documento que se va generando constituye un foco de atención que ayuda al grupo a no desviarse del tema. Cuando los grupos tienden a la dispersión, la aplicación de estas técnicas puede ayudar a evitar este problema.

Estas técnicas también resultan estimulantes por la elaboración inmediata de un producto concreto y visible, por lo que pueden tener una funcionalidad extra de cara a la motivación de un grupo.

Este documento resultante también supone una ayuda muy importante para la devolución de la información a otros grupos a los que

a su vez se puede invitar a participar y construir colectivamente el análisis de la temática en cuestión. Los documentos resultantes son elementos útiles para la divulgación.

### Ejemplos:

La aplicación de estas técnicas puede adaptarse a diferentes perspectivas: temporal o histórica, geográfica, social, económica, ecológica... A continuación exponemos algunos usos:

- Identificar áreas urbanas, servicios, infraestructuras, espacios de encuentro.
- Identificar recursos naturales y físicos.
- Conocer la apropiación que hacen los diferentes grupos sociales de los espacios (fronteras sociales).
- Saber cómo se percibe el uso de los espacios por parte de diferentes grupos (zonas conflictivas, usos diferenciales).

Las técnicas de visualización pueden ponerse en marcha dentro de reuniones, jornadas, talleres... a los que convoquemos a diferentes actores o grupos, de cara a reflexionar sobre el impacto de determinadas actuaciones o políticas. Su sencillez facilita la participación en igualdad de condiciones y permite recoger opiniones, experiencias, tendencias o visiones...



## Exploración urbana

### Sirve para:

Identificar percepciones, opiniones, usos del espacio, ausencia o presencia de recursos, impactos de una acción sobre un territorio... tomando conciencia de la diversidad de construcciones personales de la realidad o impacto de un caso dado.

### Descripción:

La “deriva”, “paseo” o “exploración urbana” es un recorrido por la ciudad, el barrio o un territorio o zona definida previamente, sin ruta prefijada.

El objetivo es reflexionar colectivamente sobre ese entorno o realidad definida previamente a partir de una propuesta de preguntas, de un guión de observación o de las sensaciones, impresiones... que le suscite al grupo la exploración.

### Pasos a seguir:

- Definir el tema a analizar y el territorio (zona, barrio, etc.) sobre el que se quiere trabajar.
- Elaborar las pautas de observación o las preguntas para la reflexión durante el paseo o recorrido. Conseguir un mapa ampliado de la zona urbana a observar.
- Presentar la dinámica a un grupo de personas seleccionadas. Este grupo puede ser el propio grupo motor o un grupo más amplio compuesto por personas (actores) vinculadas con el tema y de las que queremos conocer su opinión.
- Revisar conjuntamente el guión de observación o las preguntas para el análisis.
- En función de ese guión, del tamaño del grupo o de la magnitud del territorio, constituir uno o varios grupos, así como las zonas a recorrer.
- Realizar los itinerarios y las observaciones.

- Cada grupo, al volver al punto de partida, trazará en el mapa el itinerario aproximado que ha realizado, y ordenará y seleccionará el material más significativo recogido, de cara a presentar y exponer los resultados y conclusiones con ejemplos.
- Puesta en común de las observaciones.

### Recomendaciones:

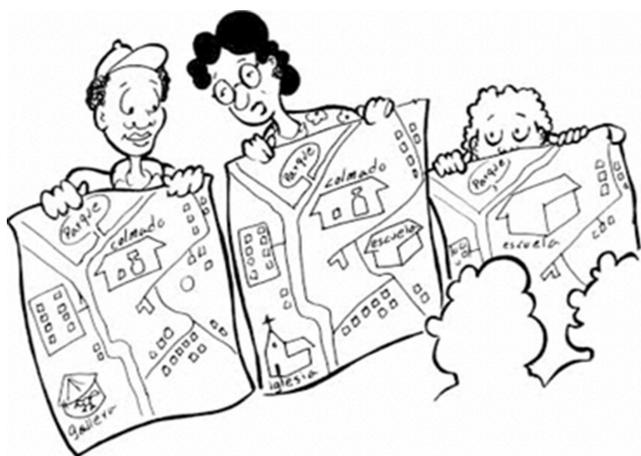
Los grupos de exploración han de ser pequeños (2 o 3 personas). Una de ellas se encargará de anotar las observaciones. Siempre se anotará la fecha, hora y lugar.

La duración del recorrido no ha de ser más de una hora.

Las observaciones y análisis que se tengan durante el recorrido pueden ser registrados de manera audiovisual (foto, vídeo, audio).

Se puede contar durante el recorrido con “informantes clave”, es decir, personas que por su posición en el territorio pueden ayudarnos en el análisis de la realidad. A estas personas se las visita durante el recorrido, concertando la cita previamente para asegurar su disponibilidad.

Para la elaboración de los mapas resultantes (**mapas parlantes**) o presentaciones del recorrido no conviene utilizar ni dar excesivas indicaciones, porque puede condicionar la representación de los espacios, el lenguaje de las personas participantes o reducir las posibilidades de información. Pueden, por tanto, utilizarse esquemas, dibujos, mapas cartográficos, *collages*...





# BIBLIOGRAFÍA

- Berthin, Gerardo: *A practical guide to social audit as a participatory tool to strengthen democratic governance, transparency, and accountability*. United Nations Development Programme (UNDP) Regional Centre Panama. 2011.
- Cembranos, Fernando y Medina, José Ángel: *Grupos Inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo*. Editorial Popular. 2003.
- Escudero, Pepe: *Análisis de la realidad local. Técnicas y métodos de investigación desde la Animación Sociocultural*. Ed. Narcea. 2004.
- Ganuza, Ernesto; Olivari, Lucreia; Paño, Pablo; Buitrago, Luz y Lorenzana, Concepción: *La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas*. Antígona Procesos participativos. 2010.
- Geilfus, Frans: *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. IICA. 2009.
- Monje Álvarez, Carlos Arturo: *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Comunicación Social y Periodismo. 2011.
- Vargas, L.; Bustillos, G. y Marfán, M.: *Técnicas Participativas para la Educación Popular*. Editorial Popular. 1993.

# ANEXOS

## Matriz de análisis de casos

| Caso:             |                       |           |          |
|-------------------|-----------------------|-----------|----------|
| Hipótesis:        |                       |           |          |
| Objetivo General: |                       |           |          |
|                   | Objetivos específicos | Indicador | Acciones |
| <b>O.E.1.</b>     |                       |           |          |
| <b>O.E.2.</b>     |                       |           |          |
| <b>O.E.3.</b>     |                       |           |          |
| <b>O.E.4.</b>     |                       |           |          |

## Hoja de registro

| FICHA N° 1           | FICHA DE OBSERVACIÓN                               |
|----------------------|----------------------------------------------------|
| Fecha y duración:    |                                                    |
| Persona observadora: |                                                    |
| Lugar:               |                                                    |
| Palabras clave:      |                                                    |
| Elementos observados | Narración de la observación (registro etnográfico) |
|                      |                                                    |

## Cuestionario breve

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Auditoría Ciudadana Municipal</b></p> <p><b>Foro Local de Moratalaz. Mesa de Economía, Remunicipalización y Auditoría de la Deuda Municipal</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Descripción:</p>                                                             |
| <p>1 La Auditoría Ciudadana de la Deuda y las Políticas Públicas es un proceso de identificación y análisis de políticas municipales que hayan podido tener un impacto negativo sobre la ciudadanía de Madrid, ya sea este financiero, social, ambiental, de género...</p> <p>En nuestra mesa, queremos identificar las "malas prácticas" que se hayan podido dar en diferentes áreas: educación, urbanismo, servicios sociales, deportes, cultura... Nuestro objetivo es mejorar la transparencia sobre cómo funciona el Ayuntamiento y habilitar mecanismos de control ciudadano.</p> <p>Para ello, y como primer paso para conocer los indicios, del tipo que sean, que pueden apuntar a la existencia de esa mala práctica en nuestro distrito, se ha confeccionado esta ficha.</p> <p>Os agradeceríamos que la rellenarais con la mayor cantidad de información posible y nos la hagáis llegar, bien a través de nuestro correo electrónico, <a href="mailto:audita.foro.moratalaz@gmail.com">audita.foro.moratalaz@gmail.com</a> o en mano a cualquier miembro de la mesa (nos reunimos en el Centro Cultural El Torito el tercer viernes de cada mes, de 18:30 a 20:30)</p> | <p>4 Qué ha pasado</p>                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>5 Dónde ha pasado</p>                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>6 Durante cuanto tiempo (si procede)</p>                                     |
| <p>* Los datos que solicitamos son a efectos de notificación, por lo que se pueden dejar en blanco*</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>7 Por qué crees que ha pasado; cuales fueron las causas que lo motivaron</p> |
| <p>1 Indicio de "mala práctica" presentado por:<br/>(Persona/Colectivo/Asociación/Mesa del foro que lo presenta)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                 |
| <p>2 Si nos quieres dejar una forma contacto...<br/>Teléfono:<br/>Correo electrónico:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>8 Cómo ha afectado; cuales han sido sus impactos y consecuencias</p>         |
| <p>3 Como llamarías el caso</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                 |

Si te falta espacio, puedes seguir por detrás, señalando el número de la pregunta

**Auditoría**  
Ciudadana  
Municipal

**FORO LOCAL DE ARGANZUELA**  
**Mesa de Auditoría Ciudadana de la Deuda y Políticas Públicas**  
audita.foro.arganzuela@gmail.com

Algunos de los casos que queremos investigar son los ya iniciados por la Plataforma de la Auditoría Ciudadana de la Deuda de Arganzuela (PACD)

- 1.- Elaboración de informe confirmando **exceso de gasto en contrato de alquiler de la Oficina de Atención al Contribuyente** en (C/ Antracta,3 cv C/ del Hierro, 27) supondrá un gasto de 4.900.00 € en los últimos diez años.
- 2.- Investigación sobre indicios de importe **excesivo de gasto por servicios de energía y seguridad en el Mercado de Frutas y Verduras de Legazpi**. Según información recibida del Ayuntamiento de Madrid en diez años se han gastado 240.000€ por suministro de energía en un edificio cerrado a actividad administrativa o empresarial, así como unos 480.000€ en servicio de seguridad por varios contratos.
- 3.- Revisión de contratos externalizados por **precariedad de contratación laboral** en los servicios de auxiliares de control de Centros Culturales y limpieza de edificios públicos.
- 4.- Investigación sobre indicios **de falta de recursos para limpieza** en calles las calles y **mantenimiento** de arbolado y zonas verdes.
- 5.- Investigación sobre **contrato de la pasarela Perrault en Madrid-Río** por publicar una ejecución material de construcción este elemento singular en 10.600.000€, siendo la estimación final de 13.400.000€.

**Cuestionario base para la identificación de malas prácticas**  
Puedes colaborar en la Auditoría Ciudadana Municipal rellenando esta ficha de manera individual o colectiva y haciéndonos llegar al correo **audita.foro.arganzuela@gmail.com**.

Si quieres que nos pongamos en contacto contigo para contarte nuestros avances déjanos un nombre y un correo electrónico

Algunos ejemplos de malas prácticas:

| Caso                                        | Descripción                                                                                                              | Recogida del dato                                             |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Mensajes machistas                          | El Ayuntamiento instaló contenedores de Ecovidrio con el lema "recicla por pelotas"                                      | Leído en la prensa, Artículo de Europa Press del día x/x/xxxx |
| Pavimento en mal estado: falta de inversión | El Paseo de las Delicias tiene un pavimento tan malo que es imposible circular con todas las garantías de seguridad vial | Adjuntamos fotos                                              |
| Operación Mahou - Calderón                  | Exceso de edificabilidad y especulación urbanística                                                                      | Movilización vecinal y recursos judiciales                    |

**I. Describe el caso: ¿Qué ha pasado?**

Creemos que además de estas posibles malas prácticas hay otros asuntos que preocupan en el distrito y por eso os invitamos a participar en la mesa o a través del siguiente formulario.

**Auditoría**  
Ciudadana  
Municipal

**FORO LOCAL DE ARGANZUELA**

**Mesa de Auditoría Ciudadana de la Deuda y Políticas Públicas**

audita.foro.arganzuela@gmail.com

2. Localización: Calle, barrio, zona y/o Colectivos afectados

3. Principales intervinientes en la actuación: Señala quiénes (personas, administraciones, etc.).

- Administración, organismo, institución: \_\_\_\_\_
- Empresas: \_\_\_\_\_
- Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Hay algún tipo de prueba o indicio? ¿Cuál?

5. ¿Hay alguna manera de reparar el daño?

Indicio de "malas prácticas" presentado por: (se puede dejar sin rellenar)

Nombre o colectivo \_\_\_\_\_  
Correo electrónico \_\_\_\_\_

La **Auditoría Ciudadana de la Deuda y las políticas Públicas** es un proceso de identificación y análisis de aquellas **políticas municipales** que hayan podido tener un **impacto negativo sobre la ciudadanía madrileña**.

Se trata de identificar "malas prácticas" de la administración municipal que han generado un **impacto negativo** (financiero, económico, social, ambiental, de género...) en distintas áreas (urbanismo, educación, participación, servicios sociales, deportes, cultura, economía y empleo, seguridad, salud...) y su materialización, múltiple (infraestructuras con impacto negativo en la población, sobrecostes, mala ejecución u omisión en obras o servicios a la ciudadanía, falta de transparencia, ilegalidad,...).

La mesa se plantea los siguientes **objetivos estratégicos**:

- Mejora de la transparencia en el funcionamiento económico del Ayuntamiento.
- Obtener y difundir información relevante sobre la gestión de los recursos públicos municipales.
- Habilitar mecanismos de control ciudadano en el funcionamiento económico ordinario del ayuntamiento.
- Analizar la gestión municipal según criterios de utilidad pública para la ciudadanía.
- Evitar casos de mal uso de los fondos públicos y de mala orientación de las políticas.

## FORO DE HORTALEZA

## Mesa de Auditoría de la Deuda

Desde la mesa de Auditoría de la Deuda en Hortaleza queremos hacer un llamamiento de colaboración a las demás mesas del Foro de Hortaleza.

Esta colaboración consistiría en rellenar unas fichas de "Indicios de malas prácticas", para ayudarnos a elaborar unas premisas para nuestro trabajo.

Las fichas pueden ser colectivas o individuales, es decir, que puedan rellenarse por la mesa colaboradora, una asociación, o por personas individualmente.

¿Qué entendemos por "malas prácticas"? Pues aquellos indicios (del tipo que sean) que afectan a la población y que han generado un impacto negativo en distintas dimensiones. Pueden ser de tipo financiero, económico, social, ecológico, y también de género.

Para entenderlo mejor, ponemos varios ejemplos reales (aunque el apartado de Recogida del dato lo hemos modificado):

| Tipo                      | Descripción                                                                                                        | Recogida del dato                                             |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Mensajes machistas        | El Ayuntamiento instaló contenedores de Ecovidrio con el lema "recicla por pelotas"                                | Leído en la prensa. Artículo de Europa Press del día x/x/xxxx |
| Pavimento en mal estado   | La calle Caminante tiene un pavimento tan malo que es imposible circular con todas las garantías de seguridad vial | Adjuntamos fotos                                              |
| Cooperativa viviendas UVA | Paralizada su construcción desde hace más de 6 meses                                                               | Denunciado por varios vecinos. 24 firmas                      |

Adjuntamos una ficha, para ser rellenada y entregada a esta Mesa, a través del siguiente correo electrónico: [audita.hortaleza@gmail.com](mailto:audita.hortaleza@gmail.com)

Agradecemos de antemano vuestra colaboración, por ayudarnos a efectuar propuestas que vayan encaminadas a mejorar nuestro Distrito.

Indicio de "malas prácticas" presentado por:

Mesa o Nombre: \_\_\_\_\_ (\*)

Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_ (\*)

Descripción:

Pruebas demostrativas (fotos, documentos, contactos, etc.):

A entregar en: [audita.hortaleza@gmail.com](mailto:audita.hortaleza@gmail.com)

(\*) Los datos son solamente a efectos de notificación; Si no desea notificación, se pueden dejar sin rellenar

