



# Estándares para la Inteligencia Colectiva



# Estándares para la Inteligencia Colectiva

Autor

**Alejandro Belmonte**

Director Asuntos del Sur

**Matías Bianchi**

**Equipo Innovación Pública:**

**Ana Doria:** Coordinadora Innovación Pública 360°

**Florencia Cavalli Durán:** Asistente Innovación Pública

**Samay Cerdán:** Asistente Innovación Pública

Coordinadora Programática

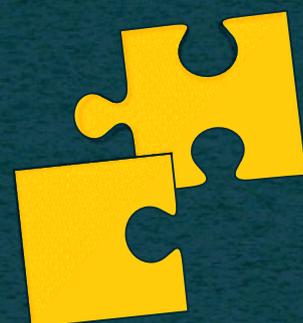
**Mercedes Gregorini**

Diseño

**Jacqueline Schneider**

Este es un documento producido por la organización Asuntos del Sur, en el marco del proyecto Innovación Pública 360.

*"Se permite la copia parcial o total, en papel o en formato digital, de los contenidos de este documento, siempre y cuando se respete la autoría de los textos y se cite la presente obra, que los reúne. Tanto la obra original como las obras derivadas deben ser de uso no comercial".*



# TABLA DE CONTENIDOS

**02**

Introducción

**03**

La inteligencia colectiva en acción

**10**

Inteligencia colectiva y co-creación

**14**

Estándares de intervención IP360

**16**

Hacia la medición de los estándares

**20**

Indicadores y preguntas por dimensión

**24**

Referencias bibliográficas



## INTRODUCCIÓN

A partir de la experiencia de más de 10 años de trabajo en América Latina y el Caribe, desde Asuntos del Sur entendemos que se requiere una nueva forma de gobernanza democrática que coloque la inteligencia colectiva en el centro de los procesos de toma de decisiones. Sobre la base del Programa de Innovación Pública 360, Asuntos del Sur impulsa en gobiernos locales de la región, un modelo de intervención que busca favorecer la ampliación de derechos, el funcionamiento del sistema democrático y la calidad de vida de las personas.

Más allá del modelo propuesto por Asuntos del Sur, existe una pluralidad de procesos, mecanismos, herramientas y metodologías que se asientan en la participación ciudadana y en la utilización de diversas formas de inteligencia colectiva. Los gobiernos, las comunidades, las organizaciones debaten sobre los modelos de participación desde el inicio del sistema democrático.

El debate sobre los estándares para evaluar espacios de co-creación busca aportar una hoja de ruta para la ampliación de derechos y el ejercicio efectivo de los mismos. Su construcción condensa un proceso activo de aprendizaje junto con gobiernos, organizaciones y ciudadanía de toda nuestra región.

Creemos que su aplicación permitirá mejorar el diseño de los espacios de participación, generar mejores resultados y fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

# LA INTELIGENCIA COLECTIVA EN ACCIÓN

Los esquemas de gobierno en América Latina, ofrecen diseños institucionales con diferentes niveles de responsabilidad y con recursos y objetivos muy diversos. La combinación de problemas, causas, recursos y capacidades diferenciadas da pie a una variedad de situaciones para las que, las soluciones del tipo 'one-size-fits-all' (misma solución para todos) no son el camino a seguir (Bertranou, 2015; Oszlak, 2022).

El debate sobre la innovación pone en cuestión la interrelación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil (Subirats, 2015), no sólo como un mecanismo para responder más eficazmente a las necesidades de la población o aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías, sino también como necesidad de provocar nuevas miradas sobre los problemas públicos y la forma de solucionarlos.

Los trabajos de Subirats, 2015; Zubero, 2015; Gurrutxaga Abad, 2011; Innerarity, 2009; entre otros, se asientan en el reconocimiento de la innovación como una forma de acción que tensiona las rutinas institucionales y que requiere una nueva forma de comunicación entre gobierno y ciudadanía que permita construir redes de compromiso y colaboración. Tal como menciona Bianchi (2017), la sociedad, la economía y la tecnología se transforman, pero la política sigue igual, aplicando modelos y formas de funcionamiento que están en crisis desde hace mucho tiempo.

Existe una relación directa entre las ideas de innovación y cambio social. Tanto el origen como los objetivos del cambio propuesto articulan diferentes estrategias y modelos de prácticas sociales con características muy diversas. Zubero (2015: 14) considera que una práctica de innovación social es aquella que: surge como respuesta a una necesidad o demanda colectiva; propone una nueva configuración (un nuevo marco de interpretación); posee una orientación transformadora; constituye soluciones colectivas; refuerza el empoderamiento social; y considera los impactos no como meras externalidades.

En este contexto de reflexión, **el modelo propuesto por Asuntos del Sur (AdS) reconoce que la innovación no es un proceso lineal.** Por ello, promueve una visión que subvierte la direccionalidad tradicional e implica una ruptura de los procesos conservadores de poder y toma de decisiones. Sostiene que la sociedad es una fuente potente de innovación (no sólo una receptora pasiva de los beneficios de la innovación), asocia la innovación a la colaboración (y no a la competitividad), refuerza a la idea de valor público como orientación de las innovaciones (contra criterios como la eficiencia y otros valores de mercado) y alienta el aprendizaje y el conocimiento colectivo como fuerza inspiradora.

La orientación hacia la generación de valor público, supone que las innovaciones buscan favorecer la ampliación de derechos, el funcionamiento del sistema democrático y la calidad de vida de las personas. En este sentido, uno de los grandes desafíos "consiste en defender las propiedades temporales de la formación democrática de una voluntad política, sus procedimientos deliberativos, de reflexión y negociación, frente al imperialismo de las exigencias técnico-económicas y la agitación del tiempo de los medios de comunicación" (Innerarity, 2009: 29-30).

Innovar implica recuperar la capacidad política de la ciudadanía, al mismo tiempo que promover el desarrollo de prácticas, intervenciones, dispositivos tecnológicos y regulaciones que permitan solucionar problemas socialmente relevantes. **En la política, no alcanza con la experimentación; también se requiere que esas prácticas tengan un impacto significativo en nuestro ordenamiento social** (Bianchi, 2017: 32-33).

El Estado, su aparato burocrático y los elementos centrales del régimen político constituyen los espacios más urgentes para promover transformaciones. Sin embargo, la innovación no es algo que pueda producirse de forma decisionista (Innerarity, 2009: 34), lo que podemos hacer es promover la creación de diferentes capacidades (tanto sociales, culturales como institucionales) que faciliten los espacios y prácticas innovadoras.

La perspectiva de AdS asocia innovación con tres elementos implicados: los actores (quiénes), el proceso (cómo) y los resultados (para qué). Se entiende que es necesaria una transformación de la manera en la que se distribuye y ejerce el poder en el ámbito del Estado, mediante: la incorporación plena y amplia de la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil; la instrumentación de dinámicas participativas orientadas a la co-creación de políticas y; la generación de innovaciones que transformen y mejoren las condiciones de vida de la población (valor público). Como consecuencia, el modelo de innovación se inspira en los siguientes principios:

1

Una aproximación sistémica e intersectorial: la complejidad de los problemas públicos requiere la intervención de diferentes sectores y un abordaje integral en sus estrategias de respuesta.

2

Una orientación a la acción transformadora: mediante los procesos de innovación debe buscarse una verdadera transformación de las causas que operan sobre la desigualdad social y política.

3

La centralidad de la inteligencia colectiva: asumiendo que el conocimiento se encuentra disperso en nuestras sociedades y su coordinación y valorización conduce a mejores soluciones.

4

La inclusión de las agendas y actores postergados: a pesar de intensas movilizaciones de diferente tipo, en nuestra región persisten profundas exclusiones que deben ser revertidas activamente.

## INTELIGENCIA COLECTIVA Y CO-CREACIÓN



Las formas y mecanismos de participación se encuentran en constante cambio. El avance de las nuevas tecnologías y las redes sociales producen consecuencias muy asimétricas y desiguales en la ciudadanía y los territorios (diferencias de centros urbanos y rurales, de personas con acceso y habilidades tecnológicas, entre otras). Una posible solución a estos problemas se vincula con la **promoción de una nueva forma de gobernanza democrática que coloque la inteligencia colectiva en el centro de los procesos de toma de decisiones**. Por inteligencia colectiva nos referimos a la capacidad de un grupo de individuos o colectivos que desarrollan tareas de manera colaborativa para resolver un asunto (Bianchi, et. al. 2020).

Como sostiene Lévy (2004: 19) la inteligencia colectiva representa una inteligencia repartida en todas partes, valorizada y coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias. La base de esta posición se sustenta en el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas, involucradas en la solución de sus problemas.

Uno de los principales desafíos de las democracias actuales es que el poder, o partes muy importantes de él, no están siquiera en la política. Pierre Rosanvallón señala que el poder económico, financiero, los medios de comunicación, que son centrales en nuestras sociedades, se encuentran exentos de los procesos de control democrático. Poner la inteligencia colectiva al centro de la escena implica el avance hacia una sociedad abierta con capacidades y con agencia para intervenir en la vida pública.

La coordinación de las inteligencias implica la necesidad de introducir nuevos modelos de comunicación y de reconocimiento social y político. En el siglo XXI, *"no reconocer al otro en su inteligencia, es negar su verdadera identidad social, es alimentar su resentimiento y su hostilidad, es sustentar la humillación, la*

El modelo de inteligencia colectiva pone en cuestión formas de propiedad (intelectual) tradicionalmente enlazadas con procesos de innovación de corte economicistas y tecnocráticos. Al mismo tiempo que, *"lejos de fusionar las inteligencias individuales en una especie de magma indistinto, la inteligencia colectiva es un proceso de crecimiento, de diferenciación y de reactivación mutua de las singularidades"* (Lévy, 2004: 21). Es por ello que innovar en una sociedad abierta, requiere necesariamente acciones que apunten a la distribución del poder y a reconocer que ningún gobierno, institución o empresa, puede dar respuesta solitariamente a los problemas y desafíos que tenemos enfrente.

Claramente, estas miradas de cómo se pueden gestar procesos de innovación en nuestros territorios están permanentemente ligadas al contexto, sus dificultades, pero también sus capacidades.

En la mayoría de los casos, para poder implementar la gobernanza en donde la inteligencia colectiva sea uno de los mecanismos del ejercicio público, se requiere en primera medida generar capacidades al interior de las instituciones y fuera de ellas, es decir, activar el ecosistema de innovación.

Desde esta perspectiva, un modelo de inteligencia colectiva para el sector público, se funda en la necesidad de:

- ◆ Mejorar la comprensión de nuestra realidad a partir de evidencias y el conocimiento de la ciudadanía.
- ◆ Generar capacidades, tanto en el Estado como en la sociedad, para el trabajo colaborativo.
- ◆ Incorporar tecnologías digitales.
- ◆ Afianzar nuevos desarrollos metodológicos que permitan trabajar de manera diferente y construir una nueva gobernanza democrática.

Subirats (2010) reconoce el núcleo conceptual del nuevo paradigma de gobernanza que implica: a) el reconocimiento, la aceptación y la integración de la complejidad como un elemento intrínseco al proceso político; b) un sistema de gobierno a través de la participación de actores diversos en el marco de redes plurales y; c) una nueva posición de los poderes públicos en los procesos de gobierno, la adopción de nuevos roles y la utilización de nuevos instrumentos de gobierno.

De este modo, **en materia de gestión pública el desafío de la innovación está íntimamente ligado a la idea de co-creación**. Este formato de innovación se sustenta en las redes de colaboración que disputan nuevas formas de construcción de lo público.

Mediante la colaboración y la experimentación, la co-creación implica una forma diferente de pensar, diseñar y decidir políticas que den respuesta a los problemas sociales. *"La co-creación se sustenta en enfoques de investigación participativa para analizar, intervenir y generar soluciones, así como avanzar hacia procesos de transformación en la conducta de los actores que facilite a generar miradas nuevas y conjuntas sobre los problemas. Esta nueva forma de gestionar el conocimiento es, por lo tanto, fundamentalmente transdisciplinar ya que combina diferentes fuentes de conocimiento (científico, tradicional, intuitivo, artístico y emocional)"* (Zurbruggen y González Lago, 2014: 343).

La co-creación genera dinámicas para encontrar soluciones de una forma poco convencional, a partir de la incorporación de una variedad de actores facilita los procesos de inteligencia colectiva. *"Lo distintivo de la innovación basada en procesos participativos de co-creación, por lo tanto, no se relaciona sólo con una nueva técnica sino con una forma de generar nuevo conocimiento de manera colectiva. La innovación es un proceso que transforma reflexivamente la información en algo inteligente y, de esta manera, lo convierte en conocimiento colectivo, una reflexión compartida y democrática donde nuevos saberes se generan a partir del intercambio. Esto implica un proceso más deliberativo en la generación de conocimiento para intervenir y transformar la realidad"* (Innerarity 2011).

# ESTÁNDARES DE INTERVENCIÓN

## IP360

El programa IP360 construye y propone un modelo de intervención basado en la inteligencia colectiva. En este contexto es relevante poder definir un conjunto de estándares que permitan conocer el punto de partida de las instituciones que promueven espacios de co-creación bajo este paradigma, o la evolución a lo largo del tiempo. La definición y operacionalización de este conjunto de estándares no sólo ofrece la posibilidad de detectar oportunidades de mejora sino que aporta a la construcción de confianza con la ciudadanía al definir criterios claros de actuación.

El sistema que se propone a continuación apunta a **estimular la autoevaluación de las instituciones o la aplicación de evaluaciones externas por parte de la ciudadanía**. Los gobiernos que trabajan con procesos de participación, pueden aplicarlos de dos formas: a) cuando planifican los procesos, para determinar si es necesario realizar ajustes antes de comenzar a trabajar con la ciudadanía; b) como un mecanismo de evaluación expost, para revisar metodologías y procesos de participación una vez que son realizados. La ciudadanía o las organizaciones, pueden realizar una evaluación externa de los procesos que desarrollan los gobiernos, y proponer la necesidad de mejorar aspectos sustanciales.

Implica el desarrollo de un proceso integral de observación, medida, análisis e interpretación, encaminado al conocimiento del funcionamiento de los espacios de participación que estimulan la inteligencia colectiva y la co-creación. Bajo esta perspectiva, una definición clara y precisa de los estándares y los parámetros que guían dicho juicio de valor son fundamentales para transparentar y dotar de sentido al proceso.

Los estándares, en el sentido que aquí se utilizan, son enunciados que sirven de patrón de referencia o modelo para valorar prácticas, procesos o situaciones. Se refieren a características centrales de los espacios de participación y constituyen una guía de ampliación democrática. Para su elaboración se tuvieron en cuenta **dimensiones que provienen del paradigma de gobierno abierto, de derechos humanos y del acuerdo de Escazú**. Es importante destacar que estas dimensiones también están altamente relacionadas, y que el desempeño en una de ellas afecta al conjunto.



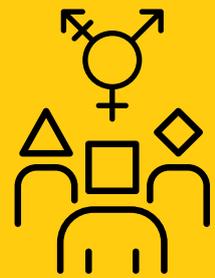


## ABIERTO

Un espacio de intervención puede considerarse como abierto cuando garantiza que la convocatoria y participación en el espacio no tenga obstáculos para quienes quieran participar. Esto incluye: generar instancias para abrir canales de comunicación, mapear y convocar actores pertinentes a cada espacio, hacer partícipe a la comunidad para evitar decisiones a puertas cerradas; permitiendo el control y veeduría ciudadana de los procesos.

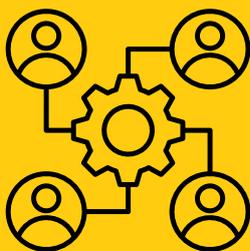
## INCLUSIVO Y DIVERSO

La inclusión busca generar instancias para la construcción de políticas públicas con la mayor representatividad posible. Para ello, es pertinente generar capacidades institucionales que permitan abrir espacios de participación e impulsar mecanismos de escucha, así como poner a disposición de la ciudadanía herramientas para garantizar que sus voces sean tenidas en cuenta al momento de concebir planes, programas y proyectos. La inclusión y la diversidad en el ejercicio de gobernanza es una forma de generar equidad, y promover construcción y reconstrucción de tejido social. Para ello, se observará si se hacen acciones proactivas para la convocatoria de diversidades; y si se generan espacios y mecanismos pertinentes para su participación activa en los procesos deliberativos y decisiones.



## CLARO Y ORGANIZADO

La participación ciudadana, la generación de espacios que estimulen la co-creación y la inteligencia colectiva requieren de organización, recursos y tiempo. Instaurar espacios de encuentro entre el sector público y la ciudadanía puede devenir en acciones transformadoras y ricas en intercambio. Para que se generen buenos resultados es indispensable planificar, organizar, establecer reglas de juego, generar condiciones e informar con claridad. Toda actividad, por más pequeña que sea, requiere de un momento de ideación y definición de los resultados que se quieren producir y de asignación de los recursos necesarios. Es fundamental que se brinde toda la información con claridad, suficiencia y anticipación a la ciudadanía.

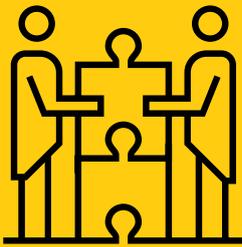


## SEGURO

Entornos seguros de participación para la escucha y para el trabajo colaborativo implican reflexiones y acciones encaminadas a generar protocolos de atención desde varios escenarios: los físicos, pasando por el espacio, los horarios, los digitales y los humanos. Sentirse seguras y seguros al momento de expresar una opinión, presentar una propuesta o colaborar activamente con la implementación de un proyecto. La activación de los mecanismos de seguridad requiere de entender los contextos, de movilizar la escucha, la investigación y profundizar en el conocimiento del entorno y las características de las personas con las que se quiere trabajar. La seguridad es un ejercicio de anticipación que toma en cuenta la diversidad, y en el marco del respeto a esa diversidad, se necesitan establecer acuerdos y principios para la convivencia, el intercambio y la construcción colectiva. Conocer todo el proceso ayudará a generar confianza y seguridad en las actividades propuestas a la comunidad.



## AGREGATIVO



La agregación hace referencia a la suma de conocimiento dado por un grupo de personas que, si estuviesen individualmente, ese conocimiento no se lograría alcanzar. La agregación conlleva necesariamente al diálogo, a la discusión, a la argumentación y, por ende, a una forma de razonamiento, aprendizaje, creación y resolución de problemas o toma de decisiones de manera grupal. En la práctica, nos encontramos ante herramientas y mecanismos que trascienden las consultas ciudadanas y desencadenan el diálogo social. Esta dimensión busca medir si el diseño de los espacios y las herramientas tienen en cuenta esos aportes de los participantes; si se hacen los registros adecuados del proceso; y si existen las herramientas adecuadas para nutrir el proceso de co-creación.

## HACIA LA MEDICIÓN DE LOS ESTÁNDARES

Con el mencionado fin de estimular la autoevaluación o la evaluación externa de los estándares IP, se propone un modelo sencillo que, una vez aplicado, permite priorizar vías de mejora de los espacios de participación.

Este ejercicio y reflexión crítica busca estimular la consolidación de una cultura democrática que coloque la información, el diálogo, el conocimiento social y la colaboración en el corazón del modelo político de intervención. La agenda de la innovación pública no puede limitarse a espacios cerrados de saberes técnicos. La innovación debe convertirse en acción ampliando derechos, mejorando el funcionamiento del sistema democrático y la calidad de vida de las personas.

# INDICADORES Y PREGUNTAS POR DIMENSIÓN



## ¿Cómo medir la innovación?

A continuación se propone la utilización de un set de preguntas guía sugeridas para cada estándar, las cuales funcionan solamente a modo orientativo, sin pretender ser excluyentes ni crear ningún tipo de imposición al respecto.

Es decir, estas preguntas tienen como objetivo principal invitar a la reflexión. Nos ayudan a repensar y superar nuestras suposiciones. Son un insumo que permitirá priorizar vías de mejora en la participación y generar espacios más robustos de consolidación e incidencia.

En este sentido, se torna sumamente necesario ser completamente sincero/a al momento de responder cada una de ellas. La identificación de errores o cuestiones que no han logrado el resultado esperado en el pasado sólo representan desafíos para su mejora posterior. Sabemos que no todas las preguntas pueden responderse por SI/NO de manera categórica y existen situaciones intermedias o parciales, sin embargo, debemos tener en cuenta que son orientativas por lo cual se recomienda elegir la respuesta que más se acerque a la realidad.

La presente guía de autoevaluación, puede ser aplicable tanto para los momentos previos al encuentro, es decir para la planificación del proceso de innovación aplicando inteligencia colectiva, como también para aplicar en su evaluación posterior.

ESTÁNDAR	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CATEGORÍAS	
 <p><b>ABIERTO</b></p>	¿Cualquier persona que tenga intención puede participar del proceso?	✓ SI	✗ NO
	¿Se realizó una amplia convocatoria para el proceso utilizando diversos medios (sitio web, correo electrónico, redes sociales, whatsapp, folletos, cartelería en espacios públicos, medios masivos de comunicación)?	✓ SI	✗ NO
	¿Se realizó la convocatoria al proceso con un plazo razonable de anticipación, es decir al menos un mes de anticipación?	✓ SI	✗ NO
	En caso de ser un proceso presencial, ¿se garantizó que las condiciones del lugar faciliten el acceso de todas las personas, especialmente aquellas que poseen alguna discapacidad o que habitan en zonas alejadas?	✓ SI	✗ NO
	En caso de ser un proceso presencial, ¿se garantizó que el día y horario permita la amplia participación de personas?	✓ SI	✗ NO
	En caso de ser un proceso virtual, ¿se utilizó una tecnología adecuada para diferentes tipos de dispositivos?	✓ SI	✗ NO
	En caso de ser un proceso virtual, ¿se garantizó que el día y horario permita la amplia participación de personas?	✓ SI	✗ NO
	En caso de ser un proceso híbrido (que combina presencialidad y virtualidad), ¿se cumplieron las 4 condiciones anteriores?	✓ SI	✗ NO
	En caso de ser un proceso híbrido (que combina presencialidad y virtualidad), ¿se garantizaron las mismas condiciones de participación para las personas que se encontraban en los distintos formatos?	✓ SI	✗ NO
 <p><b>INCLUSIVO Y DIVERSO</b></p>	¿La convocatoria del proceso fue amplia y activa buscando la participación de diversos actores (ciudadanía, organizaciones, empresas, gobiernos, etc)?	✓ SI	✗ NO
	¿Se tuvo en cuenta una estrategia activa de convocatoria a grupos vulnerables?	✓ SI	✗ NO
	¿Existió participación efectiva de personas pertenecientes a grupos vulnerables?	✓ SI	✗ NO
	¿Existió diversidad de género entre las personas participantes durante el proceso implementado?	✓ SI	✗ NO
	¿Considera que las metodologías empleadas durante el proceso garantizan que la participación sea equitativa e inclusiva?	✓ SI	✗ NO
 <p><b>CLARO Y ORGANIZADO</b></p>	¿Se planificó el proceso previamente (con definición de objetivos, etapas, actividades, recursos)?	✓ SI	✗ NO
	¿Se garantizó la publicidad de toda la información sobre el proceso con suficiente anticipación?	✓ SI	✗ NO
	¿La información brindada fue clara, suficiente y útil?	✓ SI	✗ NO
	¿Se contó con un equipo de personas suficiente y capacitado para llevar adelante el proceso de participación?	✓ SI	✗ NO

ESTÁNDAR	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CATEGORÍAS	
 <b>CLARO Y ORGANIZADO</b>	¿Se dispuso de metodologías que faciliten los espacios y que garanticen la participación efectiva, equitativa e inclusiva?	✓ SI	✗ NO
	¿Se contó con recursos materiales suficientes para llevar adelante el proceso?	✓ SI	✗ NO
	¿Los tiempos y plazos previstos en el proceso fueron adecuados?	✓ SI	✗ NO
	¿La organización del proceso permitió alcanzar los resultados previstos?	✓ SI	✗ NO
 <b>SEGURO</b>	¿Los espacios donde se desarrolla el proceso pueden considerarse seguros para la libre expresión de las personas participantes?	✓ SI	✗ NO
	¿Se establecieron reglas claras de participación, expresión y tolerancia entre todas las personas participantes?	✓ SI	✗ NO
	¿Se cumplió durante el proceso con un diálogo respetuoso, plural, diverso y democrático?	✓ SI	✗ NO
	¿La información recogida durante el proceso, está bajo las políticas de protección de datos?	✓ SI	✗ NO
	¿Tiene un protocolo o estrategia para actuar en caso que se registren violencias?	✓ SI	✗ NO
	¿La facilitación de los espacios de participación está dada por personas capacitadas para que puedan garantizar la protección de derechos?	✓ SI	✗ NO
 <b>AGREGATIVO</b>	¿El proceso tiene mecanismos para dar respuesta a los aportes, quejas o reclamos de la ciudadanía frente al proceso?	✓ SI	✗ NO
	¿El proceso cuenta con mecanismos, metodología, ruta o protocolo para que los aportes de los participantes en el proceso sean tenidos en cuenta?	✓ SI	✗ NO
	¿Se registraron adecuadamente todos los aportes realizados por la ciudadanía?	✓ SI	✗ NO
	¿Se trabajó con metodologías que estimulen el diálogo e intercambio de saberes? Promoviendo la participación de equipos técnicos, funcionarios/as con poder de decisión y ciudadanía.	✓ SI	✗ NO
	¿Se estimuló el trabajo por etapas estimulando la creación progresiva de resultados?	✓ SI	✗ NO
	¿El proceso de participación contó con algún mecanismo de validación?	✓ SI	✗ NO
	¿El proceso de toma de decisiones fue transparente e informado a la ciudadanía?	✓ SI	✗ NO
	¿Se dio una explicación adecuada y fundada sobre los aportes de la ciudadanía que fueron tenidos en cuenta y los que no?	✓ SI	✗ NO
	¿Se realizó un proceso de rendición de cuentas claro y completo?	✓ SI	✗ NO
	¿La ciudadanía puede realizar un ejercicio de seguimiento permanente al proceso?	✓ SI	✗ NO
¿Existe algún dispositivo de medición, revisión o auditoría en relación al impacto de los aportes ciudadanos en el resultado final del proceso?	✓ SI	✗ NO	

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- > Bertranou, Julián (2015). “Capacidad estatal: revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate”. Revista Estado y Políticas Públicas, N° 4, Buenos Aires: FLACSO Argentina.
- > Bianchi, et. al. (2020). “Guía rápida para la gestión posaislamiento covid-19: modelos de gobernanza basados en solidaridad, colaboración e inteligencia colectiva”. Disponible en <https://asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2020/06/GU%C3%8DA-3-Gobernanza-270620.pdf>
- > CEPAL (2018). “Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano”. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.
- > CLAD (2009). “Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública”. Adoptada por la XIX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno Estoril, Portugal, 30 de noviembre y 1° de diciembre de 2009
- > Cornejo, Carolina (2015). “Indicadores para la medición del impacto de la participación ciudadana”, Proyecto de Cooperación GIZ para el fortalecimiento de la OLACEFS.
- > Echeverría, Javier (2008). “El manual de Oslo y la innovación social”. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Madrid, y Fundación Ikerbasque, Bilbao. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, CLXXXIV 732 julio-agosto, pp. 609-618.
- > Gurrutxaga Abad, Ander (2009). “Recorridos por la innovación”. Innobasque. Zamudio: Agencia Vasca de la Innovación Parque Tecnológico de Bizkaia.
- > Gurrutxaga Abad, Ander (2011). “Condiciones y condicionamientos de la innovación social”. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, Vol. 187 - 752, pp. 1045-1064, doi: 10.3989/arbor.2011.752n6003.
- > Han, Byung-Chul (2013). La sociedad de la transparencia. Buenos Aires: Ed. Herder.
- > Innerarity, Daniel (2009). “La sociedad de la Innovación. ¿Cómo es una sociedad innovadora?”. Innobasque. Zamudio: Agencia Vasca de la Innovación Parque Tecnológico de Bizkaia.
- > Innerarity, Daniel (2011). “¿Qué es eso de la Gobernanza?”. Disponible en [www.globernance.org/wp-content/uploads/2011/01/Gobernanza.pdf](http://www.globernance.org/wp-content/uploads/2011/01/Gobernanza.pdf)
- > OGP (2021). “Estándares de participación y cocreación”, Comité Directivo de OGP.
- > Oszlak, Oscar (2013). “Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública”. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC, septiembre.
- > Oszlak, Oscar (2022). “Trends of Public Management Reform in Latin America”, International Journal of Public Administration. DOI: 10.1080/01900692.2021.2008962.

- > Pares, Marc y Castellà, Carola (2009). “Una propuesta de criterios de calidad democrática para evaluar procesos participativos”, en Pares, Marc (coord.) Participación y calidad democrática. Evaluando nuevas formas de democracia participativa. Barcelona: Ed. Ariel.
- > Pares, Marc y Resende, Paulo (2009). “Tipos de prácticas y experiencias de participación promovidas por la Administración Pública: sus límites y radicalidades”, en Pares, Marc (coord.) Participación y calidad democrática. Evaluando nuevas formas de democracia participativa, Barcelona: Ed. Ariel.
- > Rancière, J. y Kakogianni, M. (2013). “El que viene después. Diálogo precario”, en Badiou, A. et al., El síntoma griego. Posdemocracia, guerra monetaria y resistencia social en la Europa de hoy, Madrid: Errata Naturae.
- > Rey, Amalio (2022). El libro de la Inteligencia Colectiva: ¿Qué ocurre cuando hacemos cosas juntos? España: Ed. Almuzara.
- > Subirats, Joan (2010). "Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? factores de cambio en la política y en las políticas". Revista Ekonomiaz, No. 74.
- > Subirats, Joan (2015) “Políticas urbanas e innovación social: entre la coproducción y la nueva institucionalidad. Prácticas significativas en España” en Subirats, J. y García Bernardos, A. (coordinadores), Innovación social y políticas urbanas en España experiencias significativas en las grandes ciudades”. Barcelona: Ed. Icaria.
- > Yoma, Solana María (2024) “Criterios e indicadores para evaluar mecanismos de participación ciudadana desde el enfoque de derechos humanos”. Gestión Y Análisis De Políticas Públicas, (35), 26–43. <https://doi.org/10.24965/gapp.11258>
- > Zubero, Imanol (2015) “Innovación social: una propuesta para pensar las prácticas sociales en clave de transformación”, en Subirats, J. y García Bernardos, A. (coordinadores), Innovación social y políticas urbanas en España experiencias significativas en las grandes ciudades”. Barcelona: Ed. Icaria.
- > Zurbriggen, Cristina (2011). “Gobernanza: una mirada desde América Latina”. Revista Perfiles Latinoamericanos, vol.19, n.38, pp.39-64.
- > Zurbriggen, Cristina y González, Mariana (2014). “Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas”. Revista de Gestión Pública, vol. 3, n 2, pp. 329-361.

