

ivàlua ✓

Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Guía práctica

19. La incorporación de la participación en la evaluación de políticas públicas

Colección Ivàlua

Guías prácticas sobre evaluación



Ivàlua
Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

C/ Pau Claris 108, 4t 1a
Barcelona 08009
Tel. +34 935 545 300
info@ivalua.cat
ivalua.cat

Guía práctica 19

La incorporación de la participación en la evaluación de políticas públicas

Colección Ivàlua
Guías prácticas sobre evaluación

Edición: Mayo 2022
Redacción: Abril 2021

© Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), 2022
© Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas, 2022.

Esta obra está sujeta a la licencia Creative Commons de Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Se permite a terceros distribuir, retocar y crear a partir de la obra licenciada de manera no comercial, la distribución de las cuales hay que hacerla con una licencia igual a la que regula esta obra original.

Citación de la publicación:
Carla Cordoncillo, **Guía práctica 19**
La incorporación de la participación
en la evaluación de políticas públicas
Ivàlua, 2022.

ivàlua ✓
Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Evaluar para mejorar

En Ivàlua promovemos la cultura de la evaluación de políticas públicas en Cataluña.
Evaluamos políticas públicas, difundimos evidencias, ofrecemos formación y elaboramos recursos.

Instituciones miembro de Ivàlua



19. La incorporación de la participación en la evaluación de políticas públicas

Colección Ivàlua

Guías prácticas sobre evaluación

Equipo Ivàlua

Presidencia:

Xavier Cuadras, presidente del Consejo Rector

Dirección ejecutiva:

Marc Balaguer, director ejecutivo

Área de Operaciones:

Mireia Borrell, jefa de analistas

Carla Cordoncillo, analista

Nerea Frías Díaz, analista

Jordi Garcia Muniesa, analista

Laura López, analista

Júlia De Quintana, analista

Natalia Rosetti, analista

Ramon Sabes-Figuera, analista

Jordi Sanz, analista

Anna Segura, analista

Área de Gestión de Recursos:

Erika Pérez, responsable de Administración y Recursos

Mireia Climent, coordinadora de Asuntos Generales

Bruna Llauradó, técnica de Gestión Económica

Área de Comunicación y Gestión del Conocimiento:

Jordi Miras Llopart, responsable de Comunicación y Gestión del Conocimiento

Equipo publicación

Autora:

Carla Cordoncillo

Coordinación de la edición y dirección de arte:

Jordi Miras Llopart

Coordinación de la revisión:

Mireia Climent

Índice

1. Introducción	6
2. ¿Por qué incorporar la participación en la evaluación de programas y políticas?	8
2.1. ¿Qué aporta el enfoque participativo a la evaluación?	10
3. ¿Qué quiere decir incorporar la participación en la evaluación de políticas?	13
3.1. ¿Quiénes participan?	14
3.2. ¿En qué momento(s) participan?	16
3.3. ¿Para qué participan?	17
3.4. ¿De qué manera participan?	18
3.5. Escenarios de participación	24
3.6. ¿Qué es la evaluación participativa?	26
4. ¿Cuándo es adecuado incorporar la participación?	30
5. ¿Cómo incorporar la participación en la evaluación?	35
5.1. Metodologías transversales para incorporar la participación	36
5.2. Participación a lo largo de la evaluación	40
5.3. Consejos prácticos para incorporar la participación	53
6. Reflexión final	56
7. Bibliografía	58
8. Anexos	61
Anexo I. Herramientas y técnicas para incorporar la participación	61
Anexo II. Diferencias entre la evaluación convencional (como paradigma) y la evaluación participativa	62
Anexo III. Matriz de agentes implicados según el tipo de participación (un ejemplo)	64

1. Introducción

Incorporar la participación en la evaluación implica involucrar a los grupos de interés del programa o política en cuestión en el proceso de valoración y generación de conocimiento que constituye su evaluación. En un contexto en que parece que el uso de la palabra “participación” se ha banalizado, la guía pretende arrojar luz sobre qué significa participar en el marco de una evaluación y diferenciar la evaluación participativa de la participación en la evaluación.

Esta guía busca motivar la incorporación de la participación en la evaluación de programas y políticas públicas. Pese a que parte de una serie de reflexiones teóricas, se trata de un documento práctico que tiene la voluntad de concretar un concepto que se utiliza para hacer referencia a realidades muy diferentes: la participación. En un contexto en el que parece que el uso de esta palabra se ha banalizado, la guía pretende arrojar luz sobre qué significa participar en el marco de la evaluación de una política pública y diferenciar la evaluación participativa de la participación en la evaluación.

Esta distinción pretende enfatizar que no se ha querido entender la participación de manera dicotómica, como una apuesta de “todo o nada”. Más bien al contrario, la guía propone entender la participación como un continuo, con el fin de facilitar su incorporación de manera consciente, progresiva y metódica. Así pues, se espera contribuir a la promoción de evaluaciones más inclusivas, sin negar que hoy en día el grado de participación de la ciudadanía a lo largo del ciclo de la gestión de las políticas públicas continúa siendo bajo, y esta es una realidad que no cambia de un día para el otro.

Tampoco se ha querido entender la participación de manera normativa, como un recurso que siempre encaja y siempre queda bien. Como practitioners de la evaluación, negamos la existencia de fórmulas mágicas y defendemos que la mejor manera de llevar a cabo una evaluación dependerá siempre de particularidades: del contexto, de los agentes implicados, de las preguntas que se quieran responder o del uso que se pretenda dar a esas respuestas.

Incorporar la participación en la evaluación quiere decir involucrar a los grupos de interés del programa o política en cuestión en el proceso de valoración y generación de conocimiento que constituye su evaluación. Se trata de un ejercicio de

reflexión y de análisis que implica tiempo, pero sobre todo compromiso y voluntad para replantear las propias prácticas, como personas evaluadoras y como administración. Por esta razón tiene que ser algo progresivo y motivado por la convicción de que la participación no es una finalidad en sí misma, sino un medio para una gestión más democrática de las políticas públicas.

Por lo tanto, la guía está ideada para orientar la reflexión de todas aquellas personas que encargan y realizan evaluaciones, y para acompañarlas en la incorporación de la participación a lo largo del proceso de evaluación, proporcionándoles herramientas, recursos y consejos prácticos. De este modo, el documento se dirige fundamentalmente a las personas evaluadoras y promotoras de políticas públicas; es decir, las que son expertas en la evaluación de políticas públicas y las que, desde diferentes posiciones dentro de la administración pública, lideran la implementación y la evaluación de programas concretos, de manera directa o externalizada. Adicionalmente, la guía puede

resultar útil para quienes hagan evaluaciones —internas o externas— de programas sociales, impulsados por el tercer sector.

La guía se estructura en cuatro capítulos. El primero presenta una reflexión teórica —casi epistemológica— sobre por qué es relevante incorporar la participación en la evaluación. Retomando esta justificación, en el segundo capítulo se aclara qué quiere decir incorporar la participación: la participación de quién, cuándo, cómo y para qué. Asimismo, se aborda el concepto de evaluación participativa y se vincula a una serie de escenarios de participación. El capítulo tres aclara cuándo es relevante incorporar la participación en la evaluación; es decir, en qué circunstancias merece la pena y en cuáles puede llegar a ser contraproducente. Finalmente, el capítulo cuatro da respuesta a las cuestiones más prácticas al analizar cómo hacerlo. Este cómo remite fundamentalmente a tres cuestiones: a técnicas metodológicas, a momentos del proceso de evaluación y a consejos prácticos.

La guía pretende explicar qué significa participar en el marco de una evaluación de una política pública y diferenciar la evaluación participativa de la participación en la evaluación.

2. ¿Por qué incorporar la participación en la evaluación de programas y políticas?

La participación de los agentes implicados en el programa o la política en su evaluación es un proceso político y transformador que deriva en la generación de evidencia más contextualizada y más útil.

La idea de incorporar la participación en la evaluación no es nueva, se trata de un tema sobre el que se reflexiona desde hace más de cuarenta años. Los orígenes de lo que comúnmente se ha denominado evaluación participativa (participatory monitoring and evaluation) están vinculados con la introducción de las técnicas participativas en los estudios sobre desarrollo, a partir, fundamentalmente, de la investigación-acción participativa liderada por Paulo Freire y Fals-Borda (Estrella, Gaventa, 1997; Ridde, 2006). En un contexto en el que ya muchos años antes se estaba cuestionando la objetividad del conocimiento científico y reivindicando el papel del género, la raza, la clase social y la etnia en la producción del conocimiento, la evaluación entendida como forma de investigación social aplicada no podía quedarse al margen.

Así pues, entre finales de los años setenta y principios de los ochenta empiezan a escucharse voces que reivindican que, como evaluadores, estamos influenciados por el contexto y la experiencia, por

eso frecuentemente nuestra práctica está politizada, aunque no siempre seamos conscientes de ello (Brisolara, 1998). Voces que se preguntan sobre la utilidad de las evaluaciones y sobre quiénes las producen, quiénes las utilizan y para qué. Personas que evidencian las desigualdades sociales y de poder que existen, también, en la producción científica y de conocimiento —de forma general—, y en la producción de las evaluaciones —de forma específica— (Estrella, Gaventa, 1997). Y de este modo surge la idea que implicar a las potenciales personas usuarias de los resultados de la evaluación en su elaboración puede generar un conocimiento más contextualizado y más útil, y puede hacer que la evaluación sea un proceso menos tecnocrático y más democrático.

Se trata de los denominados “modelos de evaluación de cuarta generación”, definidos por Guba y Lincoln (1989) y caracterizados por “hacer planteamientos constructivistas que suponen la participación de todas las personas que se ven implicadas o afectadas por la

evaluación y sus resultados” (Úcar, Pineda, Núñez y Villaseñor, 2008, p. 7). La evaluación se entiende como un proceso de colaboración dinámico, orientado al aprendizaje, al servicio de la ciudadanía y conformador, en sí mismo, de realidades. Bajo este paraguas constructivista surgen las primeras propuestas metodológicas concretas para introducir la participación en la evaluación; los principales ejemplos son la responsive evaluation (Stake, 1975), la stakeholder-based evaluation (Stake, 1975; Green, 1988) y la evaluación participativa — en la que se profundiza en el Capítulo 2—.

En definitiva, durante la década de los ochenta y a lo largo de toda la de los noventa empiezan a abrirse paso, tanto en la academia como en la comunidad internacional que lidera la gestión de los programas de desarrollo (en gran parte agencias de desarrollo y organizaciones internacionales no lucrativas), voces que se oponen a una evaluación (Estrella, Gaventa, 1997; UNDP, 1997):

- centrada en la cuantificación de procesos y resultados;
- orientada a las necesidades de las personas financiadoras y decisoras de política pública, en lugar de a las necesidades de las personas destinatarias;
- que busca la objetividad y, en consecuencia, la separación entre evaluador/a y participantes;
- que excluye sistemáticamente a las personas beneficiarias a la hora de decidir todo aquello que las concierne;
- enfocada a la rendición de cuentas y la emisión de juicios valorativos.

Es decir, se empieza a cuestionar la visión positivista de la evaluación, según la cual esta se entiende como un “instrumento neutro que genera información imparcial, objetiva y basada en la evidencia, orientada fundamentalmente a la rendición de cuentas” (Chouinard, 2013, p. 238). Este mismo cuestionamiento lleva a la introducción de metodologías cualitativas en la evaluación de políticas públicas, tal y como se explica en [la Guía práctica 8: La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas](#), la cual explicita las principales diferencias entre las metodologías cuantitativa y cualitativa y expone las ventajas de los métodos mixtos.

Sin embargo, incorporar la participación va más allá de emplear métodos cualitativos y partir de una aproximación constructivista de la política evaluada. Implica pasar a la acción de forma consecuente con este posicionamiento epistemológico. Para hacerlo habrá que utilizar métodos cualitativos y, especialmente, habrá que pensar mejor quién toma las decisiones relativas al proceso de evaluación. En este sentido, la evaluación supone una oportunidad para romper con la lógica top-down con la que tradicionalmente se han gestionado las políticas públicas. También, una oportunidad para dar voz a aquellos agentes y colectivos generalmente silenciados, y así generar un conocimiento más significativo para las personas que se benefician de las intervenciones públicas, para la ciudadanía. Y, sobre todo, una oportunidad para hacerlo de manera democrática, a partir de un diálogo transformador (Chouinard, 2013).

2.1. ¿Qué aporta el enfoque participativo a la evaluación?

La literatura a favor de la incorporación de la participación en la evaluación ha resumido los argumentos que son favorables a esta en tres grandes justificaciones:

- La **justificación pragmática** apunta que incorporar la voz de los agentes implicados (y en especial de las personas destinatarias de la política) incrementa las posibilidades de éxito a la hora de incorporar y utilizar los resultados de la evaluación. La participación facilita y fundamenta la toma de decisiones relacionadas con el programa o la intervención en cuestión, y reforma los aprendizajes organizacionales (Chouinard, 2013).
- La **justificación política** (entendida como una manera de organizar los asuntos públicos) propone que la incorporación de la participación en la evaluación es una forma de promoción de una sociedad más democrática, en tanto que la ciudadanía se involucra en la gestión de las políticas públicas. Adicionalmente, se considera que la participación en la evaluación del diseño de políticas permite a la ciudadanía “criticar” el trabajo hecho por la administración, lo cual la coloca en una posición aventajada que, por un lado, contribuye a su apoderamiento (Palumbo, Torrigiani, 2013) y, por el otro, “fortalece la democracia”, al ampliar sus conocimientos sobre las restricciones que afectan a la toma de decisiones (Patton, 2002).
- La **justificación filosófica o epistemológica** defiende que nunca existe una única visión sobre un programa, una política o un fenómeno social,

por lo que es importante y necesario reconocer la pluralidad de puntos de vista y escuchar todas las voces. De otro modo, la impresión que se pueda obtener sobre la política y los cambios generados por esta siempre estará sesgada.

En resumen, **se considera que la participación de los agentes implicados en el programa o la política en su evaluación es un proceso político y transformador que deriva en la generación de evidencia más concreta (que responde mejor a las necesidades del contexto)** y, por lo tanto, más útil. A medida que las personas implementadoras y destinatarias de la política orientan el sentido de la evaluación, aumenta la pertenencia de los contenidos de esta y la viabilidad de la aplicación de sus resultados. Más concretamente, incorporar la participación en el seguimiento y la evaluación de los proyectos o las políticas puede servir para (Zukoski, Luluquisen, 2002; Estrella, Gaventa, 1997):

- **Mejorar la acogida del programa o la política** mediante la implicación de las personas a las que se dirige y el resto de agentes clave en su evaluación. Su participación en la propia gestión del programa puede facilitar que hagan suya la intervención, lo que, a la larga, puede revertir positivamente en la sostenibilidad de esta.
- **Generar sinergias entre los diferentes agentes implicados** en el desarrollo de la política a partir de la creación de espacios participativos donde relacionarse de manera horizontal, tomar decisiones conjuntas, y codiseñar y codirigir el proceso de evaluación.

- **Consolidar los equipos de trabajo y los procesos colaborativos de generación de conocimiento** gracias al desarrollo de procesos de liderazgo distribuido. La evaluación participativa fortalece los procesos de reflexión grupal y a menudo refuerza el trabajo en red.
- **Contribuir al desarrollo de las capacidades técnicas y de trabajo en red** de las personas y los agentes participantes, al compartir o delegar decisiones relativas al proceso de evaluación.
- **Identificar preguntas de evaluación más relevantes** para las personas a las que está dirigida la política; de este modo se genera un conocimiento solo destacable en clave de investigación, sino también importante para la ciudadanía.
- **Mejorar la comprensión de los efectos del programa.** La participación de las personas beneficiarias del programa y del resto de agentes implicados en su desarrollo en la evaluación permite profundizar en la comprensión de los efectos de la intervención y, sobre todo, en la cadena de cambio (es decir, en la explicación de cómo y por qué el programa ha causado, o no, determinados efectos).
- De manera similar, permite **generar aprendizajes y recomendaciones relevantes** y significativas para los agentes implicados y las personas beneficiarias de la intervención.

Incorporar la participación va más allá de emplear métodos cualitativos; implica reconsiderar quién toma las decisiones relativas al proceso de evaluación.

Ejemplo | ¿Por qué evaluar de manera participativa?

En el año 2017 un amplio conjunto de agentes (el Ayuntamiento de Badia del Vallès, el Ayuntamiento de Cerdanyola del Vallès, el Ayuntamiento de Terrassa, el Ayuntamiento de Barcelona, el Consejo Comarcal del Vallès, la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad de Barcelona y la Diputación de Barcelona) llevaron a cabo un interesante y original ejercicio de reflexión, recogido en el informe Evaluación participativa con jóvenes, educadores, técnicos municipales y políticos de los procesos de evaluación desarrollados por los educadores y las educadoras de jóvenes en un medio abierto. Lo que este complejo título presenta es una metaevaluación, es decir, un ejercicio de agregación, análisis y valoración —en este caso participada— de un conjunto de evaluaciones realizadas anteriormente.

Resulta relevante para esta guía que el ejercicio de metaevaluación parte de la intuición de que las evaluaciones hechas hasta el momento son muy heterogéneas y a menudo poco útiles, y de la constatación de que existe un sentimiento de insatisfacción en los diferentes agentes implicados en el desarrollo del proyecto en relación con la evaluación.

Por estas razones se decide poner en marcha un proceso de revisión del sentido, las características y los resultados de las evaluaciones realizadas, y se acuerda hacerlo de manera participativa, es decir, implicando a todos los colectivos y agentes vinculados al proyecto, incluidas las personas jóvenes, que son las principales destinatarias de la

intervención. Todo ello con la intención de elaborar conjuntamente propuestas de mejora de los procesos de evaluación (hasta ahora diseñados e implementados exclusivamente por los educadores/as) para volverlos más pertinentes.

De este modo, la juventud y las personas educadoras, las de las oficinas técnicas municipales y las que se dedican a la política empiezan analizando conjuntamente:

- qué se evalúa (y a partir de qué indicadores);
- quién evalúa;
- a partir de qué criterios e instrumentos se evalúa.

para dar respuesta a estas preguntas:

- ¿Evaluamos lo que deberíamos evaluar?
- ¿Evalúa quien debería evaluar?
- ¿Se evalúa como se debería evaluar?

Estas preguntas remiten al sentido de incorporar la participación en la evaluación. Preguntas que quienes impulsan y realizan evaluaciones no siempre se hacen y que condicionan determinadamente la forma en la que se evalúa y, en consecuencia, la información que más adelante se debe tener en cuenta a la hora de tomar decisiones en relación con la intervención pública.



Más recursos

Guijt, Irene. 2014. «Enfoques participativos». Síntesis metodológicas: evaluación de impacto, núm 5. Florencia: Centro de investigaciones de UNICEF.

INTRAC. 2017. «Participatory Evaluation».

UNDP. 1997. «Who are the question-makers? A Participatory Evaluation Handbook». Office of the Evaluation and Strategic Planning.

3. ¿Qué quiere decir incorporar la participación en la evaluación de políticas?

Las diferentes formas de participación comportan distintos niveles de control sobre las decisiones que se toman a lo largo del proceso de evaluación por parte del equipo evaluador (y del resto de agentes).

Cada vez es más habitual hablar de participación en el contexto de la gestión de programas y políticas públicas. Enfoque participativo, metodologías participativas, participación de agentes clave, etc., son conceptos que a menudo se utilizan sin demasiadas implicaciones. La palabra participación se usa tanto y con usos y significados tan variados que se empieza a considerar una buzzword o “palabra de moda”; es casi un requisito de cualquier proyecto o política, pero parece estar vacía de contenido.

En todo caso, es evidente que actualmente se le da un uso poco reflexivo al término y que no todo el mundo entiende lo mismo cuando se habla de participación. Por esta razón es importante recuperar su sentido y aclarar su definición en el contexto de la evaluación de políticas públicas.

Incorporar la participación quiere decir involucrar —en mayor o menor medida— los grupos de interés del programa o política en cuestión en el proceso de su evaluación. Apostar por la generación conjunta de conocimiento aceptando y valorando las opiniones, preferencias y decisiones de los diferentes agentes implicados y, en especial, de las personas a quienes está dirigida la política (Zukoski, Luluquisen, 2002). A efectos de concretar, en cada caso, en qué consiste exactamente la incorporación de la participación en la evaluación de políticas públicas, **el equipo impulsor de la evaluación se ha de hacer cuatro preguntas en el momento de planificar la evaluación:**

- ¿Quién se quiere que participe?
- ¿En qué momento(s) se quiere que participe cada uno de los agentes?
- ¿Qué función se quiere que tengan estos agentes en la evaluación? ¿O de qué manera se quiere que participen?
- ¿Para qué se quiere que participen? ¿O cuál es el propósito de abrir la participación?

Mientras que las preguntas 1 y 2 son relativamente específicas y se pueden responder seleccionando agentes y momentos de un “listado” (en el que aparezca la totalidad de agentes implicados en la política y el plan de trabajo con el paso a paso del proceso de evaluación), las preguntas 3 y 4 están entrelazadas y requieren una reflexión de más política, en el sentido de que reflejan un posicionamiento sobre el significado que se le quiere dar a la participación. Seguidamente se procede a proporcionar algunas orientaciones sobre cómo puede afrontar estas cuatro preguntas el equipo impulsor. Sin embargo, antes hay que aclarar que por equipo impulsor de la evaluación se entiende aquel grupo de personas a cargo de liderar el proceso de evaluación: definir los objetivos, los usos posteriores, el cronograma, la metodología, etc. Se trata, pues, de un equipo eminentemente técnico (pese a que puede participar también alguna figura política o la representación de uno o más agentes clave) conformado como mínimo por el equipo evaluador y las personas responsables de la política evaluada.

3.1. ¿Quiénes participan?

La primera decisión a tomar es definir la primera decisión que debe tomarse es definir los agentes a los que se quiere implicar en el proceso de evaluación. Lógicamente, el listado de posibles agentes participantes es específico de cada política; aun así, los roles en los programas se repiten a menudo. A continuación, se ofrece un listado que no busca ser exhaustivo, sino que quiere ilustrar a quién nos referimos cuando hablamos de participación.

- Equipo técnico de la administración que implementa el programa o la política;
- Población destinataria de la política (población diana/ población beneficiaria);
- Otras administraciones o entidades implicadas en el desarrollo del programa o la política;
- Cargos políticos de las administraciones implicadas en el desarrollo del programa o la política;
- Administraciones o entidades proveedoras de recursos (empleadas en el desarrollo de la política);
- Entidades del tercer sector social vinculadas, bien al territorio donde se desarrolla la política, bien a la problemática que esta aborda;
- Personas expertas en el tema;
- Personas beneficiarias indirectas del programa o la política;
- Sociedad civil.

El objetivo de abrir la participación no

es implicar a los agentes vinculados o interesados en la política en todos los momentos de la evaluación. El ejercicio más bien pide **identificarlos a todos y decidir a quién invitar en cada momento**, en función de aquello que se espere de su participación. Para tomar esta decisión, Weaver y Cousins (2005) consideran que es necesario reflexionar teniendo en cuenta, como mínimo, tres cuestiones:

- ¿Hasta qué punto los agentes que se están valorando permiten recoger una pluralidad de opiniones y miradas sobre el programa o la política?
- ¿Existen asimetrías de poder entre estos agentes?
- ¿E internamente en cada uno de ellos?

De acuerdo con los autores, cuando se establecen fuertes relaciones de poder entre los agentes, la participación puede tender a ser conflictiva y, por lo tanto, ser más difícil de gestionar. Cuando las diferencias no se dan entre agentes sino dentro de su conjunto, hay que ir con mucho cuidado para no reforzar las desigualdades existentes y no excluir a nadie. Este aspecto ético de la participa-

ción en la evaluación siempre debe tenerse presente, pero especialmente hay que hacerlo cuando se trabaja con poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Finalmente, la pluralidad permite reflexionar sobre sí, con la apertura de la participación, se están incorporando (o no) todas las voces y miradas existentes sobre el objeto de evaluación. Haciendo el ejercicio de imaginar la pluralidad como un continuo, en un extremo se ubicaría la incorporación de la participación de todos aquellos agentes que opinan del mismo modo, y en el otro, la máxima divergencia de posicionamientos; es decir, la incorporación de todos los agentes, con disparidad de visiones y opiniones relacionadas con el programa o la política.

Por tanto, es importante no confundir pluralidad con diversidad. La pluralidad hace referencia a los diferentes posicionamientos sobre un mismo fenómeno, y la diversidad tiene que ver con las características sociodemográficas de las personas que participan. Así, una muestra diversa no es siempre garantía de pluralidad; del mismo modo, los grupos de interés implicados pueden ser plurales, pero no diversos.

Desigualdades en el interior de los colectivos o agentes a implicar

En su revisión de la literatura, Estrella y Gaventa (1997) recuerdan la importancia de tener en cuenta que las desigualdades de poder ocurren no solo entre los agentes implicados o grupos de interés, sino también en el interior de ellos. Y en especial cuando se trabaja directamente con la ciudadanía, en contextos o situaciones de vulnerabilidad.

Los autores recogen varios ejemplos en los que la participación en la evaluación, en lugar de servir para revertir las desigualdades existentes, dando voz a grupos y personas tradicionalmente silenciadas, ha acabado reforzando esas desigualdades. Es el caso de una evaluación conducida por Kar et al., en Calcuta, donde el proceso de evaluación fue cooptado por determinadas personas con un nivel educativo más alto y más conectadas políticamente. Ante esta situación, los evaluadores reacciona-

ron a tiempo y garantizaron espacios de discusión privados con las personas que no habían tenido la oportunidad de expresar sus opiniones.

Así pues, es fundamental tener presentes las desigualdades de poder, tanto entre los agentes como internamente, a la hora de definir quiénes participan, pero también en aquellas situaciones en las que se hace un llamamiento abierto y se espera que participe quien quiera y quien pueda. En estos casos es especialmente relevante asegurar que la participación voluntaria no está olvidándose de las voces de las personas que —por las razones que sea— no pueden participar. Si se identifica esta situación, es importante encontrar la forma de revertirla yendo a buscar a esas personas, aunque ello suponga hacer un esfuerzo adicional.

3.2. ¿En qué momento(s) participan?

Se puede incorporar la participación en diferentes momentos del proceso de evaluación. **Para cada una de las fases de la evaluación, se puede decidir abrir la participación a la totalidad de las**

tareas a realizar o solo a algunas de ellas. En el Capítulo 4, que aborda como incorporar la participación, se profundizará en estas fases y tareas que de momento ahora solo se mencionan.

Tabla 1. Fases y tareas del proceso de evaluación

<p>En la fase de planificación de la evaluación se puede incorporar la participación en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • la definición del propósito de uso de la evaluación; • la valoración de la evaluabilidad del programa; • la planificación del cronograma; • la identificación de la información y los datos disponibles; • la selección de los agentes a implicar en cada momento.
<p>En la fase de diseño metodológico de la evaluación se puede incorporar la participación en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • la construcción de la teoría del cambio del programa; • la identificación de las preguntas de la evaluación; • el diseño de la metodología de evaluación (indicadores, método e instrumentos); • la planificación del trabajo de campo.
<p>En la fase de ejecución de la evaluación se puede incorporar la participación en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • la recogida de información; • el análisis de la información; • la interpretación de los resultados; • la formulación de recomendaciones.
<p>En la fase de toma de decisiones se puede incorporar la participación en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • la difusión de los resultados; • toma de decisiones, a partir de la evidencia generada; • la reformulación del programa o la política — cuando es pertinente—.

Fuente: *Elaboración propia.*

La decisión sobre en qué momentos y para la realización de qué tareas o acciones abrir la participación es una decisión estratégica que **se ha de llevar a cabo cuando se planifique la evaluación.** No puede ser, pues, una decisión espontánea ni la consecuencia de una demanda puntual o de unas condiciones favorables en un momento dado del

proceso de evaluación. Al contrario, involucrar a los grupos de interés en determinados puntos de la evaluación implica adquirir el compromiso **de destinar el tiempo y los recursos necesarios** para que los espacios de participación se den de la manera en que se habían previsto y respondan a su propósito.

3.3. ¿Para qué participan?

Una de las cuestiones más debatidas en la literatura sobre participación, y en especial al hablar sobre incorporar la participación en la evaluación, es el **propósito de la participación**. Gran parte de las escalas de medida de la participación existentes han abordado, de manera directa o indirecta, en sus gradaciones la idea del propósito de la incorporación de la participación o, dicho de otro modo, la intención de aquellos que deciden abrir la participación cuando toman esta decisión. En este sentido, resulta útil tener en cuenta la tipología de intereses o intenciones de la participación propuesta por Sarah White en 1996.

Con todo, hay que tener presente que esta no es una tipología específica de la participación en el ámbito de la evaluación. Más bien está pensada para analizar (a posteriori o durante la intervención) “cómo y por qué se ha utilizado la participación en cada momento del proceso” (Cornwall, 2008). Adicionalmente, resulta útil para introducir dos ideas relevantes para reflexionar sobre por qué y para qué se quiere incorporar la participación en la evaluación de un programa.

- En primer lugar, evidencia que la participación es bidireccional, en el sentido de que la razón por la que se decide incorporar la participación es tan relevante como el significado que quienes participan otorgan a la participación. Y los dos significados no tienen por qué coincidir.
- En segundo lugar, permite intuir que la reflexión sobre los tipos y los niveles de participación a menudo tiene un carácter normativo (Norad, 2013), puesto que la participación tiende a entenderse como algo intrínsecamente positivo.

Aun así, justamente porque esta es una guía práctica, se han querido evitar las reflexiones de tipo normativo. Por ello, a continuación, se propone una explicación de los niveles de participación a partir de un continuo en el que no hay formas de participar correctas o incorrectas ni tampoco buenas o malas intenciones, solo un conjunto de posibilidades que permiten adaptarse a diferentes contextos y dan lugar a múltiples evaluaciones posibles.

Tabla 2. Tipos de participación en función de su intención según White (1996)

Intención	Significado para quienes abren la participación	Significado para quienes participan	Sentido (¿Para qué?)
Nominal	Legitimación: mostrar que se está haciendo alguna cosa.	Inclusión: acceso para potenciales beneficios.	Dar visibilidad.
Instrumental	Eficiencia: programas más costoefectivos.	Coste: tiempo dedicado al proyecto y a la evaluación.	Un medio de costoefectividad.
Representativa	Sostenibilidad: evitar generar dependencias.	Influencia: sobre la gestión del proyecto y la evaluación.	Dar voz.
Transformadora	Apoderamiento: facilitar que la ciudadanía tome decisiones.	Apoderamiento: decidir y actuar.	Un medio y una finalidad en sí misma.

Fuente: Cornwall (2008).

3.4. ¿De qué manera participan?

Como se ha comentado anteriormente, el hecho de que no haya una definición única de lo que se entiende por participación —en el marco de la evaluación de políticas públicas— abre la puerta a un intenso debate sobre los límites de este concepto paraguas. No obstante, dado que esta es una guía práctica, se ha optado por no extenderse en la discusión filosófica y entender **la participación como un continuo** en el que cada persona decisora de política pública o implementadora de programas y proyectos de intervención social se pueda ubicar —en el momento de planificar cada evaluación— donde considere más conveniente, sin que su decisión sea interpretada ni juzgada.

En este sentido, hay que prestar atención a que **cada contexto es diferente**, de modo que no todas las intervenciones ofrecen las mismas posibilidades de abrir la participación. Adicionalmente, el proceso de evaluación está siempre sujeto a la información que se quiere obtener (las preguntas de evaluación que se quieren responder) y al uso que se pretende dar a esas respuestas (el propósito de uso de la evaluación). Así pues, mientras la participación resulta fundamental para resolver un determinado tipo de cuestiones, puede ser

menos necesaria en otros casos, como preguntas de evaluación económica o preguntas muy concretas sobre la medida del efecto de la política.

Son muchas y muy diversas las escalas presentadas desde la academia para medir la participación. Algunos ejemplos son las de Arnstein, 1969; Agens, 1983; Hart, 1992; Choguill, 1996; IAP2, 2000, o Morenos, 2003, por citar algunas del ámbito de la ciencia política; o las de Cousins y Whitmore, 1998, o Weaver y Cousins, 2003, en el ámbito de los estudios del desarrollo. En esta ocasión se ha considerado que la más comprensible y, sobre todo, la que mejor encaja con el contexto de la evaluación de políticas públicas es una adaptación de la escala propuesta por la International Association for Public Participation (2000) realizada en 2011 por Bryson, Patton y Bowman.

La escala establece siete niveles o tipos de participación. A pesar de que los dos primeros no se entienden realmente como formas de participación, ayudan a visualizar el continuo y son opciones válidas a contemplar para definir el nivel de participación de cada grupo de interés en cada una de las fases del proceso de evaluación. Es fundamental

Esquema 1. Escala de participación



Fuente: Adaptación de Bryson, Patton y Bowman (2011) de la escala de la International Association for Public Participation (2000)

tener en cuenta que los niveles de participación más profundos no son necesariamente mejores en todos los casos. El tipo de participación más adecuado siempre vendrá determinado por el contexto y su finalidad.

A continuación, se describe en qué consiste cada uno de los niveles de participación:

- **No forman parte de este:** Los agentes clave del programa o la política no participan de ninguna forma del proceso de evaluación.
- **Involucrados como fuente de información:** Los agentes clave son entrevistados, encuestados u observados para obtener información sobre la implementación o los resultados del programa o la política. Cuando menos, no participan de ninguna forma en las decisiones técnicas de la evaluación.

Las formas o “niveles” de participación propuestos se entienden de la manera siguiente:

- **Información:** Los agentes clave son informados del proceso de evaluación (por parte del equipo evaluador), así que saben en todo momento qué está pasando. Sin embargo, la infor-

mación se transmite de manera unidireccional.

- **Consulta:** Los agentes clave son consultados para tomar determinadas decisiones, identificar opciones, o analizar datos o situaciones concretas. En definitiva, en momentos puntuales (seleccionados por el equipo evaluador) se comparten informaciones concretas con los agentes clave, para que estos ofrezcan su opinión o sus comentarios.
- **Implicación:** Las opiniones y aspiraciones de los agentes clave son escuchadas y consideradas a lo largo de todo el proceso de evaluación. Aun así, al final las decisiones recaen en el equipo evaluador (y, en todo caso, en la administración implementadora del programa o la política).
- **Colaboración:** Las decisiones se toman juntamente con los agentes clave a lo largo de todo el proceso de evaluación. De este modo, la relación siempre es interactiva y de doble vía, y las responsabilidades están repartidas.
- **Apoderamiento:** La toma de decisiones está en manos de los agentes clave (generalmente, la ciudadanía o la población destinataria de la políti-

¿Informar es participar?

En relación con la primera forma de participación, en 2017 la Agencia Norteamericana de Protección del Medio Ambiente hacía una reflexión interesante:

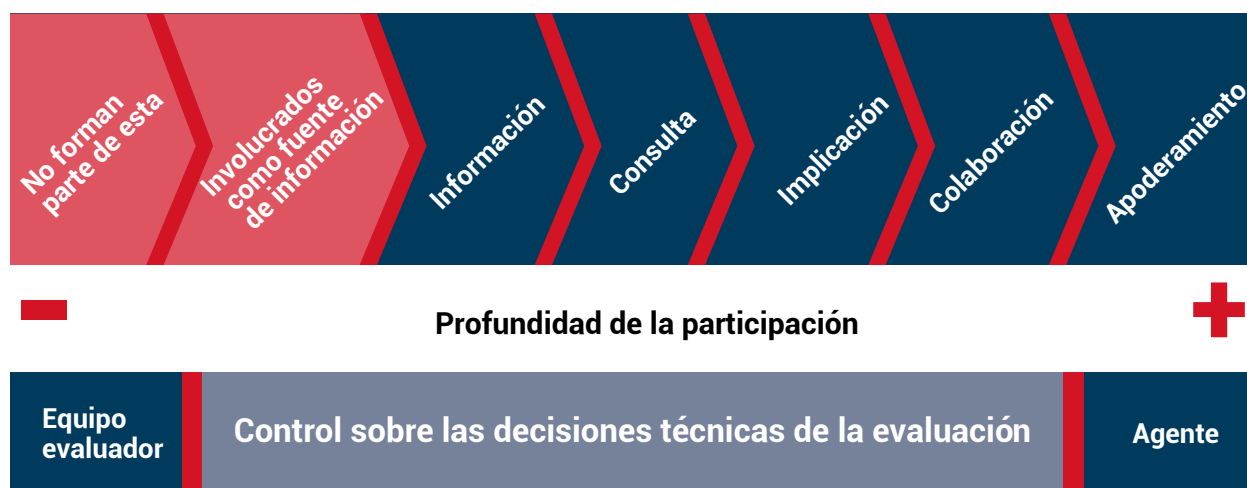
“El nivel Informar realmente no proporciona la oportunidad de participar públicamente, sino que da al público la información que necesita para comprender el proceso de toma de decisiones de la agencia. Este nivel está incluido en la escala de participación para recordar a las agencias que a veces la ciudadanía no tiene la oportunidad de

influir en la toma de decisiones, de manera que informarla es lo adecuado. Cuando ponéis en práctica el nivel Informar de la participación, es importante reconocer y tener claro que no estáis intentando persuadir ni manipular de ninguna forma a la audiencia [la ciudadanía]”.

ca). Pese a que se trata del máximo nivel de participación, no necesariamente implica que sea el máximo exponente de interacción ni de colaboración, dado que en este caso el equipo evaluador adopta un papel secundario, de facilitación.

La escala propone un continuo de formas de participación: de izquierda a derecha, de menor a mayor profundidad de la participación; un continuo que facilita la comprensión del papel que tienen los diferentes agentes implicados en el proceso de evaluación. Y es que al final cada forma de participación implica un equilibrio diferente en la reparti-

Esquema 2. Niveles de control sobre las decisiones que se toman a lo largo del proceso de evaluación



Fuente: Elaboración propia

ción de las tareas y funciones de la evaluación entre el equipo evaluador y los agentes participantes. Dicho de otro modo, las distintas formas de participación comportan diferentes niveles de control sobre las decisiones que se toman a lo largo del proceso de evaluación (Weaver, Cousins, 2005) por parte del equipo evaluador (y el resto de los agentes).

Inevitablemente, optar por formas de participación más profundas y transformadoras implica ceder capacidad de decisión sobre el proceso de evaluación. Cuanto mayor sea la profundidad de la participación, mayor será el traspaso de competencias técnicas y de poder de

decisión de la persona evaluadora hacia el resto de agentes participantes. Cada vez que la participación se incorpora, las reflexiones, las valoraciones y las decisiones que están sobre la mesa dejan de recaer exclusivamente en el equipo evaluador y la administración impulsora del programa o la política pública, y se incluyen también las opiniones de los otros agentes implicados, sin importar sus conocimientos “evaluadores” (Ridde, 2006).

En consecuencia, trabajar desde la colaboración o el apoderamiento va mucho más allá de incorporar las opiniones y miradas de los diferentes agentes. Va más allá incluso de **reconocer los cono-**

cimientos específicos que pueden aportar cada uno de los agentes —como colectivo y como individuos—; unos conocimientos que no son técnicos, pero sí igualmente válidos. Colaborar desde una posición de igualdad o apoderar (cediendo el control de las decisiones técnicas) requiere refutar la idea que el conocimiento técnico o científico es jerárquicamente “superior”.

La mayoría de evaluaciones son planificadas, diseñadas y ejecutadas por equipos de evaluadores y evaluadoras —a veces externos a las entidades o administraciones implementadoras y a veces internos—, fundamentalmente porque disponen de este conocimiento experto y específico. Aun así, la pericia no es incompatible con el reconocimiento de otros tipos de conocimiento, como, por ejemplo, la experiencia, la memoria o el conocimiento técnico en el ámbito sectorial del programa evaluado.

Evaluar de forma colaborativa o apoderadora implica romper con la jerarquía del conocimiento (fundamentada en una visión positivista), y, por un lado, **facilitar las condiciones necesarias** para que los agentes implicados puedan tomar el control sobre las decisiones técnicas, con independencia de sus conocimientos específicos sobre evaluación, y, por el otro, optar por metodologías más flexibles que permitan valorar las divergencias de opiniones sobre un mismo fenómeno.

Ambas cuestiones van inevitablemente de la mano y son, seguramente, el aspecto más difícil de resolver cuando se abre

la participación en la evaluación. Por eso, en este punto es importante recordar la explicación recogida en el Capítulo 1 sobre por qué es relevante incorporar la participación y, a la vez, recuperar los cimientos del paradigma constructivista en los que se fundamenta este tipo de evaluación. Así pues, la apuesta por la participación implica pasar “de una evaluación centrada mayoritariamente en la verificación o comprobación del grado de consecución de unos resultados, fruto del desarrollo y la implementación de un programa —la denominada evaluación de resultados— a unas prácticas evaluadoras más centradas en el proceso y en los cambios producidos en las personas que participan en ella” (Úcar, Pineda, Núñez y Villaseñor, 2008, p. 7).

En este sentido, la incorporación de la participación puede convertirse en **una oportunidad para que la evaluación se convierta también en un proceso formativo**. A la hora de ceder capacidad de decisión a las partes implicadas, el equipo evaluador pasa a tener un papel facilitador que permite el traspaso de competencias técnicas (capacity building). Esta función formadora y de acompañamiento del equipo evaluador no solo es una oportunidad para incrementar las competencias específicas de evaluación de aquellos agentes, colectivos o personas que participan en la evaluación; asimismo, puede ser un mitigador del trade-off entre la participación y una evaluación altamente especializada o metodológicamente compleja, dos opciones que se acostumbra a presentar como excluyentes y no tienen por qué serlo.

Con frecuencia, apostar por **la participación implica replantear el tipo y la metodología de evaluación**. De este modo, con el paso de los años han ido tomando fuerza varias metodologías pensadas justamente para flexibilizar el proceso de evaluación e incorporar la participación (Most Significant Change, Outcome Mapping, Qualitative Impact Assessment Protocol u Outcome Harvesting). Se trata, en general, de metodologías que ponen el énfasis en la experiencia de participación en el proyecto y en las percepciones de cambio (de las personas participantes o beneficiarias). Por lo tanto, en algunos casos permiten recoger los resultados del programa (que no los

impactos), pero en raras ocasiones llegan a cuantificarlos.

Y es que las metodologías de evaluación de impacto (conocidas como métodos experimentales y cuasiexperimentales) requieren unas competencias técnicas muy difíciles de traspasar, incluso con un proceso intensivo de formación paralelo al proceso de evaluación. No obstante, la concepción de la evaluación participada como proceso formativo puede ser una manera de evitar la simplificación de la metodología de evaluación, a consecuencia de la implicación de agentes que no dispongan de conocimientos específicos sobre evaluación de programas y políticas.

Optar por formas de participación más profundas y transformadoras implica ceder capacidad de decisión sobre el proceso de evaluación.

¿Participación en todos los tipos de evaluación?

La idea que incorporar la participación supone (1) facilitar las condiciones para que los agentes participantes puedan tomar —como mínimo parcialmente— el control sobre las decisiones del proceso de evaluación y (2) flexibilizar las metodologías de evaluación puede fácilmente plantear una pregunta: ¿todos los tipos de evaluación “permiten” la apertura de la participación?

Efectivamente, el posicionamiento adquirido en esta guía es que en todos los tipos de evaluación se puede incorporar —en menor o mayor medida— la participación. ¿Qué significa esto? Que si bien todos los tipos de evaluación (de diseño, de implementación, de resultados, de impacto y económica) permiten que se abra la participación de los agentes clave en algún momento del proceso, seguramente no todos permiten hacerlo en cada momento del proceso (es decir, en todas las fases y tareas), y en unos casos resultará más complejo que en otros llevarlo a la práctica.

- En una **evaluación de diseño**, por ejemplo, puede tener sentido implicar a los agentes clave en la valoración de la pertinencia de la intervención en relación con las necesidades de partida o en la valoración de la plausibilidad del diseño, en la formulación de los objetivos o en el análisis de la teoría del cambio. Puede ser una manera efectiva de contextualizar y mejorar la intervención antes de ponerla en marcha; eso siempre que, claro está, la intervención no se haya diseñado ya de forma participativa.
- Las **evaluaciones de implementación** son seguramente aquellas en que resulta más “fácil” abrir la participación por dos razones: (1) metodológicamente son más sencillas de conceptualizar y de llevar a la práctica, y, por lo tanto, (2) resulta relativamente más sencillo facilitar las condiciones para que los agentes participantes puedan tomar decisiones relativas al proceso de evaluación.
- Las **evaluaciones de impacto** son, sin duda, las más complejas en términos metodológicos —quizás junto con las evaluaciones económicas—, y por eso son también aquellas en las que resulta más difícil incorporar la participación. Es obvio que es difícil ceder el control

sobre la toma de decisiones cuando los conocimientos requeridos son altamente técnicos. Pero esto no significa que no se pueda ni merezca la pena hacer el esfuerzo de incorporar la participación en determinados momentos del proceso de evaluación, como, por ejemplo, la definición de las preguntas de evaluación, la interpretación de resultados o la toma de decisiones basadas en la evidencia.

- Por todo ello, para hablar de participación es necesario incorporar un nivel intermedio entre la **evaluación de la implementación** y la **evaluación del impacto**: la **evaluación de resultados**, que es aquella que busca recoger y medir los outcomes de la intervención, pero no aspira a atribuir una relación de causalidad entre estos y el programa. La **evaluación de resultados** es, además, un buen escenario para poner en práctica metodologías participativas (como las mencionadas al final de este apartado) que ayuden a flexibilizar el proceso de evaluación y a validar las opiniones de las personas beneficiarias y del resto de agentes clave con relación a los resultados de la intervención.
- La **evaluación económica**, igual que la evaluación de impacto, es metodológica y técnicamente compleja, lo que dificulta la participación de los agentes implicados en el desarrollo de la política que no dispongan de conocimientos específicos sobre evaluación. De todos modos, esta dificultad no necesariamente ha de significar la no participación de los agentes en este tipo de evaluaciones. Se puede hacer el esfuerzo de implicarlos, por ejemplo, y aunque sea parcialmente, en la identificación o valoración de los costes y de los resultados.

En definitiva, a pesar de que todas las evaluaciones permiten incorporar la participación, la decisión de incorporarla o no, y la medida en que se haga, no es independiente del tipo de evaluación. Así pues, este es un aspecto a tener en cuenta para planificar la estrategia de participación.

A fin de profundizar en cada uno de los tipos de evaluación, se pueden consultar las Guías prácticas 2, 3, 4, 5 y 6, realizadas por Ivàlua.

3.5. Escenarios de participación

Los cuatro aspectos comentados (quién participa, cuándo participa, para qué participa y bajo qué forma de participación) se pueden resumir en la matriz de planificación de la participación que se presenta a continuación y que debería completarse en la fase de planificación

de la evaluación (se puede ver un ejemplo de cómo queda la matriz rellena en el Anexo 3). El objetivo es especificar cuáles son los agentes que se quiere que participen en cada momento del proceso de evaluación y con qué propósito o qué nivel de participación.

Tabla 3. Matriz de planificación de la participación en una evaluación

Fases y tareas del proceso de evaluación	Agentes implicados según el tipo de participación						
	No forman parte de esta	Involucrados como fuente de información	Información	Consulta	Implicación	Colaboración	Apoderamiento
Planificación de la evaluación							
• Definición del propósito de uso de la evaluación							
Diseño metodológico de la evaluación							
• Construcción de la teoría del cambio del programa							
Ejecución de la evaluación							
• Análisis de la información							
• Interpretación de los resultados							
Toma de decisiones basadas en la evidencia							
• Comunicación de los resultados							

Fuente: Elaboración propia a partir de Bryson, Patton i Bowman (2011).

La matriz puede dar lugar a **múltiples combinaciones, en las que uno o varios agentes participan con distintos niveles de intensidad, en uno o diversos momentos del proceso de evaluación.** Aun así, entre las diferentes combinaciones hay algunas que merecen ser comentadas con más detalle:

- **Involucrar a uno o diferentes agentes como fuentes de información,** sea en la recogida de información (que es lo más habitual) o en cualquier otra fase del proceso de evaluación. Ya se ha comentado que esta manera de vincular a los agentes interesados en la política o el programa en su evaluación no se puede considerar participativa, pero esto no significa que no sea conveniente involucrarlos así. La Guía práctica 8 de Ivàlua explica la pertinencia de incorporar metodologías cualitativas de recogida de información (como, por ejemplo, entrevistas o grupos de discusión) en la evaluación.
- **Involucrar a la mayoría de los agentes implicados en el programa o la política bajo formas de participación poco o medianamente profundas;** es decir, contar con diversidad de agentes para informarlos o consultarlos en determinados momentos de la evaluación. Este es un escenario relativamente habitual que, si bien puede resultar poco transformador en cuanto a participación, representa una mejora relevante en términos de transparencia en la toma de decisiones.
- **La participación de uno o varios agentes en todas las fases de la evaluación, bajo las formas de implicación, colaboración y apoderamiento.** Esta opción no recoge, como es evidente, una única combi-

nación posible, sino múltiples combinaciones que se agruparían bajo el paraguas de lo que se denomina evaluación participativa (explicado con más detalle en el apartado siguiente).

- **La participación de uno o varios agentes en todas las fases de evaluación y con voluntad de apoderamiento.** Se trata de una combinación que encarnaría lo que se ha denominado evaluación apoderadora (que también se explica en el apartado siguiente). En este tipo de evaluación la participación no se concibe como un medio o una forma de evaluar, sino como una finalidad en sí misma. La redistribución del poder (de toma de decisiones) entre los agentes participantes es transformadora y apoderadora —independientemente del resultado de la evaluación—.

Aun así, la combinación elegida no tiene por qué encajar con ninguna de estas propuestas. De hecho, a veces las formas de participación se superponen a lo largo del proceso de evaluación, para dar respuesta al contexto político, social e institucional en el que se ejecuta la política y su evaluación, y también al enfoque y a la experiencia del equipo evaluador (Chouinard, 2013).

Hay que concretar cuáles son los agentes que se quiere que participen, con qué propósito y con qué nivel de participación.

3.6. ¿Qué es la evaluación participativa?

La evaluación participativa es un enfoque que involucra a las partes interesadas, es decir, a los agentes implicados y las personas beneficiarias de un programa o una política en todas las fases del proceso de evaluación, desde su diseño hasta la recogida y el análisis de evidencias o la formulación de conclusiones y recomendaciones. No necesariamente significa que todos los agentes participen con el mismo nivel de intensidad, ni que lo hacen en cada una de las fases; la participación se entiende como una cesión de la capacidad de decisión, que no puede ser puntual ni instrumental, sino que responde a la voluntad de dar voz a las personas a las que está destinada la política durante el proceso de su evaluación.

En este sentido, es fundamental tener en cuenta que “estar involucrado no es equivalente a tener voz. La voz necesita ser alimentada” (Cornwall, 2008, p.278). A fin de que las personas sientan que tienen voz en un proceso, se tienen que dar las condiciones para que sea así (se profundiza en esta cuestión en el Capí-

tulo 3). Y, una vez logradas esas condiciones, es necesario transformar la voz en influencia. Este último paso requiere voluntad, tanto por parte de la administración como por parte de aquellos y aquellas que participan.

La evaluación participativa busca que la evaluación y sus resultados sean significativos para los agentes y las personas implicadas. No es un conjunto de métodos de evaluación ni de técnicas de recogida de información (Chouinard, 2013), es un posicionamiento que invita a replantear quién evalúa y quién se beneficia de los resultados (Guijt, Gaven-ta, 1998); un posicionamiento que condiciona todo el sentido de la evaluación y con el cual se debe ser consecuente desde el inicio hasta el final de esta. En palabras de Cornwall (2008), la participación como práctica “constituye un terreno de contestación, en el que las relaciones de poder entre los diferentes actores, cada uno con sus ‘proyectos’, define y redefine las fronteras de la acción” (p.276).

La evaluación participativa es un enfoque que involucra a las partes interesadas en todas las fases del proceso de evaluación.

Ejemplo | La evaluación participativa de los Planes de Desarrollo Comunitario

En el año 2011 se puso en marcha, con el apoyo de la dirección General de Acción Cívica y Comunitaria de la Generalitat de Catalunya, un proyecto de investigación para identificar las aportaciones metodológicas de la evaluación participativa a partir de la comparación de tres evaluaciones participativas de una misma política: los Planes de Desarrollo Comunitario. La evaluación se llevó a cabo en Badia del Vallès, el barrio de Poblenou de Barcelona y el barrio de San Narcís i Santa Eugènia de Girona.

En cada uno de estos territorios se constituyó un Grupo Motor que tomó la totalidad de las decisiones vinculadas al proceso de evaluación. A pesar de que los tres grupos tuvieron un marcado carácter técnico, unos contaron con más presencia vecinal que otros. En todos los casos las reuniones se celebraron mensualmente, durante un periodo de aproximadamente un año.

El diagrama que se presenta a continuación resume la secuencia de las acciones realizadas y las técnicas utilizadas para llevarlas a cabo:



Fuente: Adaptació gràfica a partir d'un esquema de Planas, Pineda, Gil i Sánchez (2014).

En cualquier caso, en gran medida porque el propio concepto de participación es ambiguo y tiene unos límites difusos, la definición de evaluación participativa tampoco es unánime. Por esta razón algunos autores y autoras establecieron unos “mínimos no negociables”. Y para que estos mínimos fueran bastante flexibles para dar cabida a proyectos muy diferentes, pero al mismo tiempo lo suficientemente exigentes como para excluir formas de participación perversas o instrumentales, se definieron en forma de principios.

Los cuatro **principios del seguimiento y la evaluación participativa** (Estrella, Gaventa, 1997) son la participación, el aprendizaje, la negociación y la flexibilidad.

- **Focalización en los participantes:** Se crean procedimientos que incluyan a las personas directamente beneficiarias del programa para incorporar su voz en el diseño de la evaluación y el análisis de la información.
- **Negociación:** Entre las diferentes voces implicadas, se decide sobre aquello que será evaluado, cómo será evaluado, cómo se recogerá y analizará la información, y de qué mane-

ra se emplearán los resultados; se prevén fórmulas de resolución de desacuerdos.

- **Aprendizaje:** Se fomentan procesos colaborativos de reflexión para la identificación conjunta de acciones de mejora del programa.
- **Flexibilidad:** Se consideran las circunstancias específicas de las personas participantes y se posibilita una gestión que se adapte a los cambios que puedan acontecer.

Aun así, algunos autores y autoras consideran que estos principios son demasiado genéricos y defienden que, si el centro o los límites de lo que es el seguimiento y la evaluación participativa fueran más claros, sería más fácil identificar buenas prácticas y definir estándares de calidad (Guijt, Arevalo y Saladores, 1998).

Lo más relevante a efectos de esta Guía es entender que evaluación participativa y participación en la evaluación no son sinónimos; “la primera siempre implica la segunda, pero no tiene por qué ser igual al revés” (Úcar, Pineda, Núñez y Villaseñor, 2008, p. 4).

Es muy relevante entender que evaluación participativa y participación en la evaluación no son sinónimos.

Evaluación apoderadora

Se trata de un enfoque de evaluación surgido, paralelamente a la evaluación participativa, durante la década de los ochenta. Ambos enfoques comparten cimientos y justificación, pero difieren en su concreción y, sobre todo, en su propósito. La evaluación apoderadora está pensada para que el ejercicio de evaluación sirva para el apoderamiento de los grupos de interés; es decir, la evaluación es un medio para una finalidad mayor, que es el apoderamiento de los agentes implicados. Por esta razón, una parte importante de los procesos de evaluación apoderadora son de autoevaluación del programa y se realizan por parte del equipo implementador de este (Cosechan, Coryn, 2011).

De este modo, las personas que participan de la evaluación definen los objetivos, todo el procedimiento de implementación y para qué tienen que servir los resultados, y quienes evalúan hacen exclusivamente una tarea de facilitación y, eventualmente, de capacitación (Fetterman, 1996). Por lo tanto, la evaluación apoderadora es siempre una actividad grupal, horizontal y democrática. “El evaluador/a no apodera ni puede apoderar a nadie; las personas participantes se apoderan ellas mismas, a menudo con algún tipo de apoyo o acompañamiento” (Fetterman, 1996).

Según Fetterman (1996), uno de los fundadores de la evaluación apoderadora, hay que llevar a cabo una serie de pasos para poder ayudar a los otros a aprender a evaluar sus programas:

- Identificar las fortalezas y debilidades del programa, a partir de la valoración de cada uno de sus componentes (y, ocasionalmente, de los procesos).
- Consensuar qué hay que mejorar del programa y definir sus objetivos.
- Definir las estrategias necesarias para lograr estos objetivos de mejora.
- Hacer un seguimiento del progreso y documentar la mejora.

Adicionalmente, la calidad de una evaluación apoderadora variará en función del peso que una serie de principios adquieran en cada uno de los casos. Es decir, la calidad aumenta a medida que se adopta un número más alto de principios (Fetterman, 2005). Los principios a tener en cuenta son los siguientes:

- Voluntad de mejora
- Conocimiento comunitario
- Gobernanza comunitaria
- Estrategias basadas en la evidencia
- Inclusión
- Construcción de capacidades
- Participación democrática
- Aprendizaje organizacional
- Justicia social
- Rendición de cuentas



Más recursos

Hussey, Sally. 2020. «[International Public Participation Models 1969-2020](#)».

Karsten, Andreas. 2012. «[Participation models. Citizens, Youth, Online](#)».

UNDP. 2017. «[How to do a participatory evaluation](#)». United Nations Development Program.

4. ¿Cuándo es adecuado incorporar la participación?

La participación se puede incorporar, de una manera u otra, en todas las evaluaciones. Cuando menos, esto no significa que sea recomendable incorporarla siempre.

Tal com s'ha comentat en capítols anteriors, a l'hora de planificar una avaluació l'equiTal y como se ha comentado en capítulos anteriores, a la hora de planificar una evaluación el equipo evaluador se tiene que preguntar qué agentes quiere o sería conveniente que participen en el proceso de evaluación, en qué momentos y para qué; y valorar, pues, la pertinencia de incorporar otras voces en esta.

Hay determinadas situaciones en las que puede ser especialmente relevante abrir la evaluación a la participación de algunos agentes clave o, incluso, de la población a quien está destinada la política (la población beneficiaria o población objetivo). De acuerdo con la literatura, algunas de estas situaciones son las siguientes:

- **Cuando se considera relevante incorporar el punto de vista de diferentes agentes implicados** en el desarrollo de la política. Y, en especial, cuando se quieren tener presentes distintas formas de entender el cambio (INTRAC, 2017).
- **Cuando el diseño o la implementación del programa o la política se han hecho de manera participativa**, por lo que lo más coherente es que la evaluación también sea participada (Palumbo, Torrigiani, 2013). En estas situaciones es más fácil haber creado con anterioridad los vínculos con los agentes clave y que estos estén relativamente familiarizados con la toma de decisiones técnicas (relativas al programa o la política).
- **Cuando la implementación del programa no funciona por razones que se desconocen o por dificultades** con alguno de los agentes implicados en su desarrollo (Zukoski, Luluquisen, 2002). En estas circunstancias, incorporar la participación en la evaluación puede ser una oportunidad para analizar y replantear conjuntamente la intervención.
- **Cuando, de forma similar al punto anterior, se intuye que los resultados del programa no están siendo los esperados** y se desconocen los motivos. En estas situaciones, incorporar otros agentes, y, por tanto, otras miradas, en la evaluación puede ser una manera de abrir el marco conceptual de la intervención

y buscar respuestas en “lugares” que hasta ahora no se estaban sabiendo identificar.

- **Cuando la participación con el enfoque de la intervención** es la opción más coherente. Es decir, en aquellos casos en los que el progra-

ma adopta un enfoque comunitario, basado en derechos y orientado a poner las personas en el centro, o incluso orientado a la movilización o el apoderamiento, lo más coherente es que las personas beneficiarias del programa o la política participen de su evaluación (INTRAC, 2017).

De la participación en el diseño a la participación en la evaluación

Los puntos 2 y 4 del listado anterior plantean una pregunta que merece la pena hacerse y tratar de responder en esta Guía: ¿tiene sentido incorporar la participación en la evaluación si la política o el programa en cuestión no ha sido diseñado de manera participativa?

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017), idealmente, la decisión de incorporar la participación en un programa tendría que partir de su diseño. Aun así, “nunca es demasiado tarde para trabajar con una mayor participación de los agentes clave”. En definitiva, se puede llevar a cabo la evaluación participada de un programa o una política que no se haya diseñado o implementado con un enfoque participativo.

La decisión de incorporar la participación en la evaluación parte de la voluntad de generar un conocimiento más significativo para todos los agentes implicados en el desarrollo de la política. Consiguientemente, siempre será bien recibida; lo que hay que tener en cuenta es que las implicaciones de ponerla en práctica variarán en función del contexto.

La pregunta formulada a la inversa (¿tiene sentido incorporar la participación en la evaluación cuando el diseño o la implementación de la política ya han sido participativos?) se responde con el punto relativo a la coherencia: tiene pleno sentido. Con todo, esto no significa que en estos casos la evaluación deba ser necesariamente participativa.

Así pues, es necesario subrayar el valor de las políticas diseñadas o implementadas teniendo en cuenta la participación. Y es que, si, durante el diseño de la intervención y a lo largo de todo el desarrollo de esta, los diferentes agentes implicados han trabajado juntos, con toda seguridad la evaluación, sea participativa o no, recogerá sus miradas, porque estas ya estarán integradas en la propia concepción de la intervención. Por lo tanto, pesar a que lo más coherente sería mantener la participación en la fase de evaluación, si las circunstancias no lo permiten solo se deberá garantizar que el sentido de la evaluación sea coherente con la intención con que se diseñó (de manera colaborativa) la política.

De hecho, en un escenario ideal en que la evaluación se piensa y diseña en paralelo al diseño de la política (que es lo más recomendable, aunque sea poco habitual en la práctica), estas valoraciones sobre la pertinencia y la relevancia de incorporar la participación en cada una de las fases se pueden realizar conjuntamente, como una reflexión sobre la integralidad del programa. Del mismo modo que a veces los diseños metodológicos de evaluaciones de impacto, por ejemplo, pueden llegar a condicionar cómo se ponen en marcha determinadas intervenciones, la voluntad de incorporar la participación en la evaluación puede incentivar también (bajo el principio de coherencia) la participación en otras fases del ciclo de gestión de la política, anteriores a esta.

Además de estas situaciones particulares, hay una serie de elementos que merece la pena considerar a la hora de tomar la decisión de incorporar (o no) la participación:

- **La voluntad de los diferentes agentes implicados** (y en especial la de la persona administradora a cargo de

la política y promotora de la evaluación en cuestión) **de trabajar de forma colaborativa** y valorar la pluralidad de opiniones en relación con la intervención, interpretándola como una oportunidad de aprendizaje y no como una amenaza. En este sentido, es fundamental que todos entiendan la participación como un

procedimiento democrático y no extractivo (Guijt, Arevalo, Saladores, 1998).

- **La disponibilidad de recursos** para facilitar la participación: tiempo, sobre todo, pero también un equipo técnico con conocimientos específicos sobre dinamización y facilitación.
- **El enfoque** con que se haya diseñado e implementado el programa o la política.
- **El contexto sociopolítico** en el que se esté desarrollando el programa o la política tiene que favorecer las dinámicas de colaboración, asegurar la libertad de opiniones y, además, garantizar que estas serán tenidas en cuenta.

Y es que, por muchos esfuerzos y recursos que se inviertan en el proceso, “los beneficios de la participación nunca son automáticos ni están garantizados” (Guijt, 2014, p. 22). En este sentido, puede resultar útil conocer y evitar situaciones en que la apertura de la participación puede volverse problemática, como, por ejemplo:

- Cuando no se dan las condiciones necesarias para garantizar la calidad de la participación y la igualdad de oportunidades en su ejercicio (Guijt, 2014).
- Cuando, a lo largo del proceso de evaluación, y paralelamente a la participación, se toman decisiones poco transparentes, pobremente justificadas o polémicas, sin abrirlas a debate.
- Cuando el uso de la participación es exclusivamente puntual o instrumental.
- Cuando existen fuertes relaciones jerárquicas entre los agentes participantes (Guijt, Arevalo, Saladores, 1998).
- Cuando la participación no es voluntaria, sino impuesta (Guijt, Arevalo, Saladores, 1998).
- Cuando el programa tiene muchos componentes o líneas de intervención y solo se prevé abrir una parte de estos a la participación.
- Cuando no está claro por qué se quiere incorporar la participación o esta se entiende de manera aislada, sin vinculación con otros aspectos del proceso de evaluación. El espacio de participación siempre ha de tener una finalidad concreta, que vaya más allá del encuentro.
- Cuando no se ha reflexionado bastante sobre las características de las personas y los agentes a quienes se quiere implicar, ni sobre las de sus contextos.

En muchas ocasiones es interesante abrir la evaluación a la participación de algunos agentes clave o, incluso, de la población a la que la política está destinada.

Consideraciones éticas

En el momento de decidir incorporar la participación es fundamental tener en cuenta una serie de consideraciones éticas:

- Utilizar un enfoque participativo en la evaluación requiere tiempo y compromiso. No solo hay que coordinar las actividades participativas adaptando metodológicamente el proceso de evaluación (lo que comporta alargar su calendario), sino que también hay que desarrollar el interés y las competencias de los participantes en la evaluación.
- El hecho de que un proceso de evaluación participativo requiera la implicación de muchos agentes y personas hace que se deban prever los recursos necesarios para este, tanto con respecto a la facilitación de los espacios de participación como por lo que se refiere a los espacios físicos y otras condiciones materiales que pueda ser necesario contemplar.
- La participación se debe poder producir en igualdad de condiciones por parte de todos los agentes. Adicionalmente, hay que asegurar que en ningún caso esta no genera un efecto contraproducente para las personas participantes ni refuerza situaciones de desigualdad. Por ello es fundamental analizar las posibles desigualdades internas que puedan surgir en cada uno de los agentes o colectivos participantes y garantizar la participación de las personas en situación de mayor vulnerabilidad.
- Las evaluaciones participativas requieren prever cómo se resolverían posibles conflictos entre los agentes y las personas participantes a causa de las diferentes posiciones y condicionantes. De no ser gestionados, estos conflictos pueden dificultar el trabajo en equipo necesario para desarrollar la evaluación e, incluso, poner en riesgo el desarrollo del programa o la política. En este sentido, puede ser útil explicitar el propósito de la participación con los agentes y las personas convocadas, así como los principios éticos en los que se basará el proceso.

Así pues, debe mencionarse que la participación tiene unas **desventajas o costes asociados**. Una evaluación que incorpore la participación, de manera general:

- Requerirá más tiempo para llevarse a cabo, puesto que los procesos se alargan cuando las decisiones son tomadas por múltiples agentes.
- Será más costosa en términos económicos, en gran parte porque el cronograma se alarga, pero también porque requiere recursos humanos especializados en facilitación o dinamización de procesos.
- Precisaré una gestión mucho más atenta e intensiva de las relaciones con los agentes involucrados, lo cual tiene implicaciones en aspectos organizativos, comunicativos, de agenda y de relaciones interpersonales.
- Todo ello supone una pérdida de eficiencia en el proceso de ejecución de la evaluación.

La evaluación con participación tiene unos costes asociados: económicos, de tiempo, de gestión y de eficiencia del propio proceso de evaluación.

Adicionalmente, si la participación no se incorpora correctamente, de forma planificada y partiendo de un compromiso claro con una evaluación democrática, puede llegar a tener efectos negativos. Por lo tanto, los **riesgos asociados a la participación** son los siguientes:

- Reforzar las desigualdades existentes, tanto entre los diferentes agentes interesados en la política como en el interior de cada uno de ellos.
- Perjudicar las relaciones existentes entre los diferentes agentes implicados, o entre estos y la administración.
- Generar frustración o falsas expectativas (cuando las condiciones y la finalidad de la participación no están claras).
- Hacer excesivamente complejo el proceso de evaluación, por una falta de capacidad para llegar a acuerdos o una carencia de orientación metodológica.
- Manipular a las personas o los agentes participantes (cuando la finalidad de la participación no está clara).

En definitiva, el ejercicio de incorporación de la participación debe ser planificado meticulosamente para evitar caer en los riesgos mencionados y transgredir las consideraciones éticas. Además, requiere un compromiso firme con la justificación política o epistemológica de la participación, para garantizar que los beneficios compensan los costes.

El ejercicio de incorporación de la participación debe ser planificado y requiere un compromiso firme con la justificación política o epistemológica de la participación, para garantizar que los beneficios compensan los costes.

5. ¿Cómo incorporar la participación en la evaluación?

El abanico de técnicas y metodologías para incorporar la participación es muy amplio. No obstante, es fundamental que la técnica que se utilice para acoger y facilitar el espacio de participación sea coherente con el tipo de participación que se quiere promover.

Una vez hecha la reflexión más conceptual sobre por qué, cuándo y para qué es adecuado incorporar la participación en la evaluación de programas y políticas públicas, es necesario tratar la vertiente práctica de la cuestión. La pregunta sobre cómo incorporar la participación remite fundamentalmente a tres aspectos, que se abordan en este capítulo:

- A partir de qué herramientas, técnicas o metodologías se puede incorporar la participación en la evaluación.
- De qué manera se pueden utilizar estas herramientas en cada una de las fases del proceso de evaluación.
- Cuál es la relación entre estas herramientas y el tipo de participación que se quiere promover.

Es necesario concretar las herramientas, técnicas o metodologías, la relación de estas con el tipo de participación que se quiere promover y cómo incorporarlas en las diferentes fases del proceso de evaluación.

5.1. Metodologías transversales para incorporar la participación

Cuando se trata de incorporar la participación, las metodologías disponibles son prácticamente las mismas, independientemente de si se emplean en el marco de una investigación, del diseño de una política pública o de una evaluación. Se trata de un conjunto de herramientas y técnicas que facilitan:

- **la recogida de información perceptiva y experiencial**, puesto que buscan valorar las opiniones y vivencias de las personas participantes;
- **la comprensión de la complejidad de aquello que se está discutiendo**, entendiendo que para comprender un fenómeno social es importante y necesario contar con diferentes miradas;
- **la implicación de las personas participantes**, a partir de dinámicas grupales previamente pensadas y dinamizadas para generar un espacio de diálogo basado en el respeto y orientado a la construcción conjunta.

Mientras que la finalidad de esta gran variedad de herramientas es compartida, en la inmediatez de la práctica pueden tener intenciones contrapuestas. Algunos repositorios de herramientas de aprendizaje-acción participativa (Participatory Learning and Action) recogen más de un centenar de instrumentos de características variadas y pensados para ser empleados en contextos muy diferentes. De este modo, las herramientas y técnicas para incorporar la participación pueden:

- pueden estar orientadas a converger o divergir (en el diálogo);
- pueden tener objetivos concretos, más allá del diálogo: la elaboración de mapas, el análisis temporal de una situación, la identificación de relaciones, la priorización o cuantificación de ítems o la planificación conjunta, entre muchos otros;
- pueden ser cien por cien orales o basarse en algún tipo de material: escrito, gráfico, audiovisual...;
- pueden estar poco o muy dirigidas y requerir una dinamización más o menos intensiva o directiva;
- pueden ser más adecuadas para un determinado número de participantes.

Sin embargo, es imposible listar exhaustivamente las técnicas para incorporar la participación porque estas están siempre abiertas a ser transformadas para adaptarse mejor a cada contexto. En el Anexo 1 se proporciona un listado completo de estas, que además relaciona cada una de las técnicas con el tipo de participación a la que permite dar respuesta. De este modo, mientras los jurados populares son especialmente adecuados para consultar, el photovoice puede servir para implicar, y los talleres (o workshops), para colaborar o incluso apoderar.

A continuación, se presenta una selección de técnicas que se considera que pueden encajar especialmente bien en determinados momentos del proceso de

evaluación de un programa o una política pública. Aun así, no se puede dejar de subrayar que se trata de una muestra. Así pues, la recomendación es, una vez definido (en la fase de planificación de la evaluación):

- en qué momentos del proceso es quiere incorporar la participación;
- a quién se quiere implicar;
- y para qué.

La reflexión sobre el tipo de participación tiene que estar bajo el guiado de la

técnica a partir de la cual se conseguirá que el espacio de deliberación responda a la profundidad y el nivel de implicación que se está buscando. Por poner un ejemplo, si se quiere que las personas participantes se impliquen o colaboren en la toma de decisiones técnicas en un determinado momento de la evaluación, no se les hará una entrevista ni se las invitará a participar en un grupo de discusión. **Es fundamental que la técnica que se utilice para acoger y facilitar el espacio de participación sea coherente con el tipo de participación que se quiere promover.**

Hay que buscar la coherencia entre la técnica a utilizar, el momento (dentro del proceso de evaluación) y el tipo de participación que se quiere promover.

Tabla 4. Características de diferentes técnicas según el tipo de participación a promover

Herramienta: Presentación pública	
Descripción: La administración implementadora del programa o la política o impulsora de su evaluación hace una presentación abierta a la ciudadanía (o a un determinado público) para informar sobre una decisión o proceso concreto.	
Adecuada para: Informar (y eventualmente Consultar)	Número de participantes: Cualquiera
Momentos del proceso de evaluación en que puede resultar útil: Puede servir para comunicar cualquier decisión tomada a lo largo de la evaluación; en especial: <ul style="list-style-type: none"> • el inicio de la evaluación y la presentación de la metodología; • los resultados de la evaluación; • las decisiones basadas en la evidencia. 	
Herramienta: Jurado popular	
Descripción: Una muestra de la ciudadanía o de los participantes del programa deliberan para tomar una decisión considerada relevante en términos de política pública, a partir de una serie de informaciones que el equipo implementador de la política (y eventualmente otros agentes implicados o personas expertas) las exponen.	
Adecuada para: Consultar e Implicar	Número de participantes: Muestra "representativa" de 10-20 personas
Momentos del proceso de evaluación en que puede resultar útil: <ul style="list-style-type: none"> • interpretación de los resultados de la evaluación; • toma de decisiones a partir de la evidencia generada. 	
Herramienta: Democracia en línea (participación vía Decidimos)	
Descripción: La participación en el diseño o en la evaluación de políticas públicas a partir de plataformas de participación ciudadana en línea, como Decidimos, es altamente adecuada para procesos de votación, priorización y recogida de propuestas.	
Adecuada para: Consultar e Implicar	Número de participantes: Cualquiera
Momentos del proceso de evaluación en que puede resultar útil: <ul style="list-style-type: none"> • interpretación de los resultados de la evaluación; • toma de decisiones a partir de la evidencia generada. 	

Herramienta: Grupo nominal

Descripción: Se trata de una técnica de recogida de información empleada para facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas, a partir de una sesión estructurada y orientada al logro de unos determinados objetivos.

Adecuada para: Consultar e Implicar

Número de participantes: Entre 5-12

Momentos del proceso de evaluación en que puede resultar útil:

- definición del propósito de uso de la evaluación;
- construcción de la teoría del cambio;
- recogida de la información (si la participación se entiende exclusivamente como fuente de información);
- interpretación de los resultados y formulación de recomendaciones;
- toma de decisiones a partir de la evidencia generada.

Herramienta: Photovoice

Descripción: Es un proceso de recogida de información a partir de fotografías tomadas por las personas participantes de manera libre, a partir de un tema o una pregunta, y explican en una grabación. Es una herramienta útil para promover el diálogo crítico y para recoger la voz de las personas a quienes está destinado el programa.

Adecuada para: Consultar e Implicar

Número de participantes: Cualquiera

Momentos del proceso de evaluación en que puede resultar útil:

- comprensión del problema (en una evaluación de necesidades o en el proceso de diseño de una política);
- construcción de la teoría del cambio del programa;
- recogida de la información (si la participación se entiende exclusivamente como fuente de información);
- interpretación de los resultados.

Herramienta: Matrices de priorización

Descripción: Técnica utilizada para ordenar y priorizar problemas u otros aspectos, de manera deliberada y consensuada.

Adecuada para: Consultar, Implicar, Colaborar y Apoderar

Número de participantes: Cualquiera

Momentos del proceso de evaluación en que puede resultar útil:

- comprensión del problema (en una evaluación de necesidades o en el proceso de diseño de una política);
- identificación de las preguntas de evaluación;
- recogida de la información (si la participación se entiende exclusivamente como una fuente de información);
- interpretación de los resultados;
- toma de decisiones a partir de la evidencia generada.

Herramienta: Taller (workshop)

Descripción: Es un espacio de deliberación y trabajo colaborativo en torno a un tema, está dinamizado por el equipo evaluador con el fin de conseguir unos determinados objetivos.

Adecuada para: Consultar, Implicar, Colaborar y Apoderar

Número de participantes: Entre 4-20

Momentos del proceso de evaluación en que puede resultar útil:

- todas las fases y tareas del proceso de evaluación.

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

5.2. Participación a lo largo de la evaluación

Todas estas técnicas y metodologías se pueden poner en práctica en diferentes momentos del proceso de evaluación, tal como se ha explicado en el Capítulo 2. De todos modos, en unos momentos puede resultar más sencillo y también más pertinente que en otros. Por ello, seguidamente se retoma la reflexión sobre la aportación de la participación de los agentes clave en cada una de las fases y las tareas asociadas al proceso de evaluación, para concretar cómo se lleva a la práctica.

Fase 1 | Incorporar la participación en la planificación de la evaluación

La puesta en marcha y la planificación de la evaluación es especialmente relevante en términos de participación, porque es el momento de reflexionar si se quiere y se puede implicar a otros agentes en el proceso de evaluación. Ya se ha comentado que para tomar esta decisión hay que tener en cuenta las implicaciones que un enfoque participativo puede tener en términos de calendario, de capital humano y de recursos económicos destinados a la evaluación, por ello es importante reflexionar sobre esto en la fase inicial del proceso de evaluación.

Definir el propósito de uso de la evaluación

La definición del propósito de uso de la evaluación es seguramente uno de los momentos del proceso de evaluación en el que la participación puede resultar

más relevante. El propósito de uso de una evaluación hace referencia a la finalidad con la que se hace el análisis, a aquello para lo que se quiere que sirva. Pueden ser propósitos de uso de una evaluación la mejora de la intervención, el aprendizaje, la rendición de cuentas o la toma de decisiones (por ejemplo, sobre la continuidad o la escalabilidad del proyecto), entre muchos otros.

Para asegurar que con las evaluaciones se genera un conocimiento útil —que no quedará en un cajón—, es fundamental:

- que el conocimiento dé respuesta a algo importante para las personas usuarias o destinatarias del programa o la política;
- que la evaluación tenga un propósito concreto y definido antes de iniciar la evaluación.

Abrir la participación en este momento es una manera estratégica de garantizar, como mínimo, el desempeño de la primera condición.

Valorar la evaluabilidad del programa, planificar el cronograma de evaluación y seleccionar los agentes a implicar en cada momento

Para realizar estas tareas, más bien técnica, puede resultar más difícil —y en cierto modo menos relevante— incorporar la participación de agentes clave. El análisis de la evaluabilidad del programa es un ejercicio que hay que

hacer antes de iniciar cualquier evaluación, pero requiere ciertos conocimientos técnicos y tiene pocas implicaciones más allá de la decisión de llevar a cabo o no la evaluación. La planificación del cronograma también acostumbra a venir determinada por restricciones técnicas y de rendición de cuentas, generalmente difíciles de alterar a partir de opiniones diversas.

Finalmente, la definición de los agentes a implicar a lo largo del proceso de evaluación, de los momentos en que se quiere que participen y del papel con el que se espera que lo hagan es una decisión técnica —de factibilidad y utilidad—, así como una decisión altamente estratégica. La relación que se pretende mantener con los diferentes públicos y actores vinculados al desarrollo del proyecto durante la evaluación de este puede ser determinante en su transcurso. Del mismo modo que la participación en la evaluación puede ayudar a construir y consolidar el trabajo en red, si no se gestiona correctamente, también puede erosionar relaciones de valor estratégico. Por lo tanto, esta es una decisión que debe tomar el equipo impulsor del programa o la política junto con el equipo evaluador, y que tendría que ser fruto de un análisis de las relaciones con los agentes clave.

Identificar la información y los datos disponibles

La identificación de fuentes de información y datos disponibles para utilizar durante la evaluación es una tarea

técnica. Aun así, puede aportar valor abriendo a la participación de determinados agentes, aunque sea bajo la forma de una consulta. Es posible que el equipo implementador del programa no tenga identificados todos los documentos relevantes, o que algún agente clave pueda aportar ideas sobre los datos que podría ser útil analizar después, durante el proceso de análisis.

En este sentido, resulta interesante reflexionar sobre qué criterios se están utilizando para considerar que una información es útil, válida o relevante para ser tomada en cuenta (o no) en el proceso de evaluación. Tal y como se ha comentado anteriormente, incorporar la participación implica replantear quién genera y aporta conocimiento, y romper con la jerarquía existente entre conocimiento técnico y conocimiento experiencial. Por lo tanto, evaluar prestando atención a la participación puede implicar la revisión de los estándares para definir qué información se considera válida y relevante.

A continuación, se presenta un ejemplo de lo que supondría incorporar la participación en la definición del propósito de uso de la evaluación, para cada uno de los tipos de participación.

Seguramente la definición del propósito de uso de la evaluación es uno de los momentos en los que la participación puede volverse más relevante.

Tabla 5. La participación durante la fase 1 de planificación de la evaluación

 Fase 1 Planificación de la evaluación			
Tarea: Definición del propósito de uso de la evaluación			
 Tipo de participación	 Descripción	 Técnicas	
No forman parte de esta	El equipo evaluador (junto con la persona o el equipo que contrata la evaluación, si esta se hace de manera externa) define, sin la participación de ningún otro agente, para qué han de servir los resultados de la evaluación.	–	
Involucrados como fuente de información	No aplica	–	
Participación	Información	El equipo impulsor de la evaluación informa a los diferentes agentes implicados en el desarrollo del programa o la política (o, como mínimo, algunos de estos agentes) de que se está poniendo en marcha una evaluación y se está definiendo para qué tendrá que servir.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Presentación pública
	Consulta	El equipo impulsor de la evaluación pregunta a los agentes implicados (a todos o a una parte de ellos) para qué creen que tendría que servir la evaluación del programa o la política.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de consulta: correo electrónico, encuesta, pregunta informal, etc.
	Implicación	El equipo impulsor de la evaluación pregunta a los agentes implicados (a todos o a una parte de ellos) para qué creen que tendría que servir la evaluación del programa o la política, y se compromete a tener en cuenta sus opiniones y explicarles la decisión final.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión consultiva • Taller (dinamizado)
	Colaboración	El equipo impulsor de la evaluación define, junto con una parte o con todos los agentes implicados en el desarrollo del proyecto, el propósito de uso de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de trabajo
	Apoderamiento	El equipo evaluador facilita que los diferentes agentes implicados en el desarrollo del programa y en su evaluación decidan, conjuntamente, para qué quieren que sirvan los resultados de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de trabajo • Taller (dinamizado)

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 2 | Incorporar la participación en el disseny metodològic de l'avaluació

Seguramente la fase del diseño metodológico de la evaluación es aquella en la que resulta más complejo incorporar la participación. En esta se recogen dos tipos de tareas: el primero es la construcción de la teoría del cambio del programa y de las preguntas de evaluación, que permiten comprender profundamente la intervención y enmarcar la evaluación; el segundo es el diseño metodológico de la evaluación: la construcción de los indicadores y de los instrumentos de recogida de información, la definición del método y de la estrategia de muestreo, y la planificación del trabajo de campo.

Mientras que el primer tipo de tareas es especialmente propicio para la apertura de la participación, el segundo, menos reflexivo y más técnico, puede ser difícil de compartir con otros agentes. De hecho, solo en evaluaciones colaborativas o apoderadoras se contempla abrir las tareas metodológicas a la participación, porque requieren unos determinados conocimientos técnicos (específicos sobre evaluación de programas y políticas públicas, pero también sobre metodologías cuantitativas y cualitativas) que dificultan la participación de agentes diversos.

Bien es cierto que se ha explorado poco cómo se puede incorporar, de manera transversal, la participación en el diseño metodológico de una evaluación. Los ejemplos disponibles corresponden a evaluaciones apoderadoras, altamente democráticas y colaborativas, que generalmente optan por trabajar durante todo el proceso de evaluación con metodologías propias de la investigación-ac-

ción participativa, las cuales obligan a flexibilizar bastante la metodología de evaluación. Esto no tiene nada que ver con incorporar la participación en el diseño metodológico de una evaluación de impacto experimental o cuasiexperimental, en que las condiciones técnicas de la evaluación son bastante más rígidas y difíciles de explicar a quien no tenga unos conocimientos previos de gestión de proyectos y de análisis estadístico.

En definitiva, en este momento de la evaluación se evidencia el problema planteado anteriormente en relación con el control sobre las decisiones técnicas de la evaluación. Una mayor profundidad de participación significa un mayor traspaso de decisiones técnicas a los agentes participantes, y este hecho condiciona en buena parte el tipo de evaluación a realizar, así como la metodología de evaluación. Así pues, esta decisión debe tomarla el equipo impulsor de la evaluación en la fase 1 de la planificación de la evaluación. Abrir a debate las decisiones técnicas de la evaluación puede suponer un coste importante de tiempo, recursos y esfuerzo, por lo que es fundamental, en caso de decidir hacerlo, tener claro qué se espera extraer de ello.

Construcción de la teoría del cambio del programa

La construcción de la cadena de cambio del programa es un momento clave, tanto en términos de planificación como de evaluación. La teoría del cambio es el instrumento que nos permite entender cómo aquello que hacemos (nuestra intervención) tiene que generar unos determinados resultados esperados; nos explica cómo se produce la

transformación que queremos lograr con el programa o la política. Se trata, pues, de un momento clave para entender la intervención y, en el marco del proceso de evaluación, para identificar la información que queremos recoger.

Por todo ello, justamente este es un momento propicio para incorporar la voz de los agentes implicados en el despliegue del programa. A la hora de entender de qué forma se produce el cambio, los agentes que tienen un contacto directo con la población objetivo, y por supuesto la misma población a quien se destina el programa, pueden aportar mucho.

Así pues, mientras que en el resto de tareas de la fase 2 del proceso de evaluación puede resultar complejo implicar a los agentes clave, hacerlo en la construcción de la teoría del cambio es altamente recomendable, independientemente del nivel de participación con que lo hagan.

Identificación de las preguntas de la evaluación

Tal y como sucede con la definición del propósito de uso de la evaluación, implicar a los agentes clave en la formulación de las preguntas que guiarán toda la recogida y el análisis de la información es, sin duda, una forma de garantizar que el ejercicio de evaluación genere un conocimiento útil que, posteriormente, será utilizado y tenido en cuenta en la toma de decisiones relativas al programa o la política.

Las preguntas de evaluación establecen dónde pone el énfasis el ejercicio de evaluación; definen, por lo tanto, qué información se quiere obtener y por qué

se quiere obtener (para contrastar una determinada hipótesis o validar un fragmento de la teoría del cambio). Finalmente, el propósito de uso de la evaluación define para qué ha de servir esta información.

Por consiguiente, se trata de un momento importante del proceso de evaluación y por eso puede ser especialmente relevante que sea compartido con los agentes que forman parte del programa. Incluso puede ser una oportunidad para preguntarles qué quieren saber; para llevar a cabo un ejercicio conjunto de identificación de las fortalezas y debilidades del programa, revisar la teoría del cambio y establecer prioridades en la generación de evidencias.

Diseño de la metodología de la evaluación (indicadores, método e instrumentos)

Como ya se ha apuntado en la introducción de la segunda fase, este es seguramente el momento —de todo el proceso de evaluación— en que puede resultar más difícil incorporar la participación de los agentes clave, y en especial de la población objetivo. El diseño de la metodología de evaluación incluye, como mínimo, la realización de las tareas siguientes (que pueden variar en función del tipo de evaluación):

- la definición del método de evaluación;
- la construcción de los indicadores;
- la construcción de los instrumentos de recogida de información;
- la elaboración de la estrategia de muestreo.

Las tareas técnicas requieren conocimientos específicos sobre evaluación y sobre metodologías cuantitativas y cualitativas. Por esta razón, resulta complejo incorporar agentes que no los tengan, pero esto no significa que no se les pueda mantener informados del proceso de trabajo o, incluso, consultar cuestiones puntuales.

Generalmente, solo aquellas evaluaciones que proponen elevados niveles de participación a lo largo de todo el proceso de evaluación (lo que se denomina evaluaciones participativas o apoderadoras) contemplan abrir la participación en este momento. De todos modos, es importante tener en cuenta que incorporar, por ejemplo, a personas que repre-

Ejemplo | Construcción y recogida participativa de indicadores

Una de las tareas del proceso de evaluación que requiere más conocimientos técnicos es la construcción del sistema de indicadores que guiarán la evaluación. Este hecho dificulta la implicación de otros agentes —que no cuenten con conocimientos específicos sobre evaluación o sobre análisis de datos— en la realización de esta tarea.

Aun así, hay experiencias de construcción participativa de indicadores; una de las más conocidas es la que llevan a cabo Jupp e Ibn Ali (2010) en el marco de un proyecto orientado a medir y hacer el seguimiento del proceso de apoderamiento de un grupo de personas en Bangladesh. El elemento más relevante de la propuesta de Jupp e Ibn Ali es que las propias personas participantes definen

qué entienden por apoderamiento y cómo quieren medirlo.

En su propuesta, la recogida de información (en este caso de seguimiento) también se hace de manera participativa: una vez al año las personas que participan se reúnen por grupos y revisan los 132 indicadores, apuntando cada una de ellas la medida en la que consideran que han logrado cada cambio. El proceso viene facilitado por participantes de otros grupos, lo cual reduce el sesgo de las respuestas (que podría provocar la presencia de una persona externa) y contribuye a su apoderamiento. El análisis de la información es realizado por el equipo evaluador junto con el equipo a cargo del proyecto.

sentan a la ciudadanía en la definición de los indicadores no necesariamente implica que ellas tengan que crearlos; estas personas participarán en la identificación de las variables a recoger y en la concreción de que se quiere evaluar, aunque después el equipo evaluador lo transforme en indicadores (Úcar, Pineda, Núñez y Villaseñor, 2008).

Planificación del trabajo de campo

De manera similar, la planificación del trabajo de campo es una tarea exclusivamente técnica —a veces, incluso organizativa— que, a pesar de ser absolutamente necesaria, deja poco margen

al debate o la discusión. Por eso en este momento no es habitual incorporar a los agentes clave, a excepción de aquellas evaluaciones en que los mismos agentes dirigen e implementan la evaluación (evaluación participativa y apoderadora).

Seguidamente se presenta un ejemplo de lo que supondría incorporar la participación en la construcción de la teoría del cambio, para cada uno de los tipos de participación.

Tabla 6. La participación durante la fase 2 de diseño metodológico de la evaluación

 Fase 2 Diseño metodológico de la evaluación			
Tarea: Construcción de la teoría del cambio del programa o la política			
 Tipo de participación	 Descripción	 Técnicas	
No forman parte de esta	El equipo evaluador (junto con la persona o el equipo que contrata la evaluación, si esta se hace de forma externa) construye "en el despacho" la teoría del cambio del programa.	—	
Involucrados como fuente de información	El equipo evaluador hace entrevistas, encuestas o grupos de discusión para obtener la información necesaria para construir "en el despacho" la teoría del cambio del programa.	—	
Participación	Información	El equipo impulsor de la evaluación comunica a los diferentes agentes implicados en el desarrollo del programa o la política (o, como mínimo, a algunos de estos agentes) la teoría del cambio; es decir, se la muestra o la envía, sin que estos tengan oportunidad de comentarla.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación
	Consulta	El equipo impulsor de la evaluación elabora la teoría del cambio y pregunta a los agentes implicados (a todos o a una parte de estos) qué les parece, sin que los comentarios o propuestas tengan que ser necesariamente incorporados.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de consulta con opción de comentarios
	Implicación	El equipo impulsor de la evaluación elabora la teoría del cambio y pregunta a los agentes implicados (a todos o a una parte de estos) qué les parece y se compromete a tener en cuenta sus comentarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión consultiva • Taller (dinamizado) • Photovoice
	Colaboración	El equipo impulsor de la evaluación construye, junto con una parte o con todos los agentes implicados en el desarrollo del programa, la teoría del cambio de este.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de trabajo • Taller (dinamizado)
	Apoderamiento	El equipo evaluador facilita (con alguna técnica de dinamización grupal) que los diferentes agentes implicados en el desarrollo del programa y en su evaluación construyan la teoría del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller (dinamizado) con componente de formación

Fase 3 | Incorporar la participación en la ejecución de la evaluación

La fase de ejecución es la parte con más sustancia del proceso de evaluación. Esta puede variar mucho en función del tipo de evaluación, aunque las tareas a realizar son siempre las mismas; en consecuencia, las oportunidades de incorporar la participación quedan también sujetas al tipo de evaluación. Por ejemplo, es bastante más difícil abrir la participación en la ejecución de una evaluación de diseño, una evaluación económica o una evaluación de impacto que en los casos en que se pone el énfasis en la implementación del programa o la política.

Sin embargo, como en la fase anterior, conviene separar la recogida y el análisis de la información de la interpretación de los resultados y la formulación de recomendaciones. Mientras que en las dos primeras tareas puede resultar complejo incorporar la voz de los agentes clave, en las dos últimas puede ser relativamente más fácil, y, sobre todo, mucho más relevante.

Recogida de la información

La recogida de la información, en el contexto de una evaluación, consiste, generalmente, en la realización de encuestas, entrevistas y grupos de discusión, y en la recogida de datos de seguimiento en la implementación del proyecto. Llevar a cabo estas tareas requiere unos conocimientos metodológicos específicos, de forma que no es sencillo compartirlas. Además, de ello depende todo el ejercicio de análisis y valoración posterior, por lo que es espe-

cialmente importante que la recogida de información se haga correctamente.

Por estas dos razones la recogida de información raramente se abre a la participación. De nuevo, en el marco de las evaluaciones participativas y apoderadoras, existen experiencias interesantes que por norma general son proyectos de cooperación en el desarrollo. Se trata de propuestas muy concretas, cuasiexperimentales, que han servido para enriquecer la investigación sobre la participación en la evaluación.

Análisis de la información

De manera similar, el análisis de la información requiere también unos conocimientos técnicos específicos. En consecuencia, incorporar la participación en la realización de esta tarea pide hacer un notable ejercicio de preparación de la información —para poder ser analizada por personas no expertas— y, sobre todo, de preparación de la sesión (o sesiones) de trabajo en que se llevará a cabo el análisis.

Lo más habitual es dejar el análisis de la información en manos del equipo evaluador y abrir la participación para interpretar los resultados (la tarea siguiente), cuando los datos ya han sido organizados, trabajados y analizados de forma que apunten conclusiones o tendencias.

Ejemplo | Implicar a los agentes clave en el análisis

La evaluación del Programa Consulta Joven de la Conselleria de Salut del Govern Balear (2017) propone una manera de implicar a los agentes clave en el análisis de la información recogida, en este caso, de carácter íntegramente cualitativo. Una vez finalizado el trabajo de campo, el equipo evaluador procedió a la categorización y el análisis de la información triangulando el informe resultante regularmente con el personal docente y

las personas profesionales de la salud que habían participado del proyecto y que habían sido entrevistadas (como fuente de información) en el marco de la evaluación. Así pues, dos agentes clave en el despliegue del proyecto tuvieron la oportunidad de enriquecer la valoración realizada, así como de aportar recomendaciones de mejora de la intervención.

Interpretación de los resultados

Incorporar la participación en la interpretación de los resultados es algo relativamente habitual, incluso en evaluaciones con un importante componente cuantitativo —como, por ejemplo, las evaluaciones de impacto—. Y es que la participación de los agentes clave, en especial de la población a quien va dirigida la intervención en este momento del proceso de evaluación, puede facilitar:

- la obtención de interpretaciones más profundas y más ricas;
- la explicación de resultados confusos o contradictorios;
- la identificación de explicaciones alternativas.

Formulación de recomendaciones

De manera similar, puede ser interesante abrir la participación en el momento de formular las recomendaciones derivadas de los resultados y las conclusiones del ejercicio evaluativo. Generalmente, estas recomendaciones plantean cómo se tendrían que poner en práctica los resultados o, dicho de otro modo, cómo se podría incorporar la evidencia generada.

Dado que es probable que las modificaciones o decisiones que puedan surgir a raíz de la evaluación impliquen a los diversos agentes vinculados en el programa o la política, puede resultar estratégico —a veces, no siempre— darles voz en la elaboración de esta hoja de ruta.

Es más difícil abrir la participación en las evaluaciones de diseño, las económicas o las de impacto que en aquellos casos en que se pone el énfasis en la implementación del programa.

Tabla 7. La participación durante la fase 3 de ejecución de la evaluación

 Fase 3 Ejecución de la evaluación			
Tarea: Interpretación de los resultados de la evaluación			
 Tipo de participación	 Descripción	 Técnicas	
No forman parte de esta	El equipo evaluador interpreta los resultados de la evaluación.	—	
Involucrados como fuente de información	No aplica	—	
Participación	Información	El equipo impulsor de la evaluación informa a los diferentes agentes implicados en el desarrollo del programa o la política (o, como mínimo, a algunos de ellos) sobre los resultados “en bruto” del análisis y el proceso de interpretación de estos.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación
	Consulta	El equipo impulsor de la evaluación comunica a los agentes implicados (a todos o a una parte de ellos) los resultados “en bruto” del análisis de la información recogida y les pregunta cómo los interpretan, sin que los comentarios o las propuestas deban ser necesariamente incorporados.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de consulta • Jurado popular
	Implicación	El equipo impulsor de la evaluación comunica a los agentes implicados (a todos o a una parte de ellos) los resultados “en bruto” del análisis de la información recogida y les pregunta cómo los interpretan, comprometiéndose a tener en cuenta sus propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión consultiva • Taller (dinamizado) • Photovoice
	Colaboración	El equipo impulsor de la evaluación interpreta, junto con todos los agentes implicados o una parte de ellos, los resultados de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de trabajo • Taller (dinamizado)
	Apoderamiento	El equipo evaluador facilita (con alguna técnica de dinamización grupal) que los diferentes agentes implicados en el desarrollo del programa y en su evaluación interpreten los resultados obtenidos a partir del análisis de la información recogida.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller (dinamizado) con componente de formación

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 4 | Incorporar la participación en la toma de decisiones basadas en la evidencia

Esta última fase recoge una primera tarea, que es seguramente aquella en la que es más habitual incorporar la participación: la comunicación o difusión de los resultados, tanto a los agentes implicados como la ciudadanía en general. El resto de tareas hacen referencia a la toma de decisiones a partir de la evidencia generada, y la tendencia es que ocurra de manera más tecnocrática o incluso política, por lo tanto, menos participada. De hecho, cuando el equipo evaluador es externo a la administración o la entidad impulsora, a menudo su labor finaliza con la difusión de los resultados. Esto significa que no siempre participa en la toma de decisiones derivada de su ejercicio evaluativo.

Aun así, cerrar el proceso de evaluación con la participación de los agentes clave puede ser un elemento determinante para garantizar la puesta en marcha y la eficacia de las decisiones o reformulaciones tomadas a partir la evaluación. Si los agentes están bien informados de los resultados de la evaluación y se sienten partícipes del proceso de incorporación de la evidencia, es bastante más probable que colaboren en la implementación de las decisiones que se deriven de estos.

Difusión de los resultados

La difusión de los resultados es probablemente la tarea en que es más habitual incorporar la participación de los agentes clave (o más bien, pedir su colaboración). La diferencia entre am-

bas formulaciones remite al tipo de participación. No es lo mismo solicitar a los agentes implicados en el despliegue de la política que difundan el informe de evaluación que pensar juntamente con ellos cómo se tendrían que comunicar los resultados y las conclusiones del ejercicio.

Toma de decisiones, a partir de la evidencia generada

Mucho más estratégica que la difusión conjunta de los resultados es la toma de decisiones participada. Tal y como se ha apuntado anteriormente, el hecho de decidir, en colaboración con los agentes clave, cuáles son las decisiones que hay que tomar a consecuencia de la evidencia generada puede facilitar la puesta en práctica de estas decisiones al favorecer la colaboración de los agentes clave.

Reformulación del programa o la política –cuando procede–

De manera similar, incorporar la participación en la reformulación del programa o la política (en los casos en que la evidencia y las recomendaciones apuntan a una reformulación de esta) puede llevar, por un lado, a una reformulación más contextualizada (y, por lo tanto, con más probabilidades de éxito) y, por el otro, a una mayor colaboración de los agentes implicados o afectados por la implementación de los cambios.

Experiencia de Ivàlua | La evaluación de la Red de Viviendas de Inclusión Social (XHIB, por sus siglas en catalán)

En el año 2017 Ivàlua llevó a cabo una evaluación de necesidades vinculada a la Red de Viviendas de Inclusión de Barcelona (XHIB), que buscaba dar respuesta a preguntas como las siguientes: ¿Cuántas viviendas de inclusión gestionan las entidades de la red en la ciudad de Barcelona? ¿Qué características tienen estas viviendas? ¿Cuántas personas viven? ¿Qué necesidades tienen? ¿Todas las personas que viven en Barcelona necesitan una vivienda de inclusión?

Las que, desde un punto de vista técnico, se planteaban como preguntas relativamente sencillas de resolver se volvieron bastante más complejas, puesto que se constató que la red está formada por entidades muy heterogéneas (en términos de recursos, ámbitos de actuación y población a la que se dirigen) que no habían consensuado definiciones ni perfiles de personas usuarias.

En consecuencia, era imposible dar respuesta a algunas de las preguntas planteadas sin llegar a este consenso; es decir, sin generar un espacio de reflexión y análisis —entre todas las entidades de la XHIB— para acordar definiciones compartidas (de la problemática, de los recursos disponibles y de la población diana). De este modo, la evaluación se convirtió en participativa y asentó unas bases

comunes sólidas para la implementación de las recomendaciones derivadas de su propio análisis.

En palabras del equipo evaluador, “esto es precisamente lo que se ha conseguido con la evaluación de necesidades de la XHIB. Superar las dificultades para generar y compartir información, como, por ejemplo, la existencia de diferentes lenguajes y culturas organizativas, la carencia de un estándar común en el registro de los datos y los costes de coordinación; para instaurar un nuevo marco de cooperación a partir de un lenguaje compartido y un marco sencillo en el que todas las entidades se pueden sentir identificadas. Es decir, ganar terreno para avanzar hacia la generación de nuevo conocimiento aplicado para mejorar la planificación y la asignación de recursos a escala global.

Además, por el camino, la evaluación también ha servido para promover una visión compartida de la problemática social y de los recursos disponibles, y para establecer un sistema para continuar recogiendo información de manera regular y actualizando el diagnóstico de necesidades de la red. En este sentido, la evaluación se debe ver como una oportunidad para consolidar herramientas y procesos orientados a la continua mejora de las políticas públicas” (Segura, Farré, 2019).

Cerrar el proceso de evaluación con la participación de los agentes clave puede ser determinante a la hora de garantizar la puesta en marcha y la eficacia de las decisiones tomadas a partir de la evaluación.

Tabla 8. La participación durante la fase 4 de toma de decisiones basadas en la evidencia

 Fase 4 Toma de decisiones basadas en la evidencia			
Tarea: Toma de decisiones a partir de la evidencia generada			
 Tipo de participación	 Descripción	 Técnicas	
No forman parte de esta	El equipo implementador de la política toma una serie de decisiones a partir de la evidencia generada.	—	
Involucrados como fuente de información	No aplica	—	
Participación	Información	El equipo implementador de la política toma una serie de decisiones a partir de la evidencia generada e informa a todos o a una parte de los agentes implicados.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación
	Consulta	El equipo implementador de la política comparte la evidencia generada con una parte o con la totalidad de los agentes implicados y les pregunta qué decisiones tomarían en consecuencia. No obstante, la decisión final la toma exclusivamente la administración, sin comprometerse a tener en cuenta las propuestas de los agentes clave.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de consulta • Matriz de priorización
	Implicación	El equipo implementador de la política comparte la evidencia generada con una parte o con la totalidad de los agentes implicados, les pregunta qué decisiones tomarían en consecuencia y tiene en cuenta sus propuestas a la hora de tomar las decisiones definitivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión consultiva • Taller (dinamizado) • Matriz de priorización • Grupo nominal
	Colaboración	El equipo implementador de la política comparte la evidencia generada con los agentes clave, y juntos toman decisiones a partir de esta.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de trabajo • Taller (dinamizado)
	Apoderamiento	El equipo implementador de la política comparte la evidencia generada con los agentes clave y facilita (a partir de un proceso de dinamización) que tomen decisiones a partir de esta.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller (dinamizado)

Fuente: Elaboración propia

5.3. Consejos prácticos para incorporar la participación

Para cerrar la reflexión sobre cómo incorporar la participación, se presentan una serie de consejos prácticos. Es importante recordar que no hay una fórmula mágica para la participación, sino que esta tiene que dar respuesta a cada contexto. La cuestión es no perder de vista el sentido de escuchar e involucrar a los agentes clave en la toma de decisiones. En definitiva, el éxito de la participación nunca está garantizado; depende de la voluntad y los recursos que se destinan, pero sobre todo de la coherencia entre el proceso de evaluación y el proceso de participación.

Consejos y reflexiones a tener en cuenta en el diseño de la estrategia de participación:

- Es fundamental garantizar la coherencia entre los diversos espacios de participación. A pesar de que estos pueden tener diferentes niveles de profundidad e, incluso, distintas intenciones, es crucial que **la estrategia de participación en su conjunto sea coherente y justificada**. De no ser así, se corre el riesgo que toda la estrategia de participación pierda credibilidad o se acabe interpretando como instrumental.
- El hecho de evaluar de manera altamente participativa (lo que correspondería a una evaluación colaborativa, participativa o apoderadora) puede **condicionar las preguntas de evaluación a responder**. Es decir, es posible que las evaluaciones con profundos niveles de participación de un número importante de actores resulten muy útiles para responder a un tipo de preguntas de evaluación diferentes de las preguntas habituales de implementación o de resultado.
- Adicionalmente, se ha comentado que la decisión de evaluar con elevados niveles de participación condiciona el tipo de evaluación a realizar y, por lo tanto, la metodología de evaluación. Las evaluaciones económicas y de impacto resultan difíciles de llevar a cabo manteniendo niveles profundos de participación a lo largo de todo el proceso.
- En consecuencia, la estrategia de participación condiciona también el tipo de conocimiento que se genera a partir del ejercicio evaluativo. Es evidente que evaluaciones con niveles más profundos de participación generarán un conocimiento más rico, más concreto y seguramente más fiel a la complejidad de la realidad, pero probablemente menos preciso.
- A la hora de abrir la participación es necesario tener en cuenta las **consideraciones éticas** expuestas en el Capítulo 3. La participación en ningún caso tendría que reforzar las desigualdades existentes.
- La participación requiere un **ejercicio de planificación** en sí misma, y que se le destinen tiempo y recursos (humanos y económicos). Si uno de estos tres factores no se puede garantizar, es mejor no abrir el espacio de participación.
- Para la planificación tanto de la evaluación como de la estrategia de

participación es **recomendable crear un Grupo Motor o una Comisión Técnica**, compuesta por aquellas personas que estarán presentes en todas y cada una de las tareas del proceso de evaluación. Si la evaluación es bastante participativa, el Grupo Motor puede tener una composición modular, de forma que en determinados momentos del proceso se vayan añadiendo personas o agentes, en función de lo que se haya planificado. Es importante identificar las responsabilidades de cada uno de los agentes implicados y consensuar la manera de trabajar y de tomar las decisiones.

- Una evaluación con un alto grado de participación de los agentes implicados tiene que ser necesariamente más **flexible** —en su planificación y en términos metodológicos— que una evaluación realizada de manera

externa o íntegramente por el equipo evaluador —implicando a los agentes clave solo como fuentes de información—. Una evaluación que incorpora la participación ha de tener flexibilidad para adaptarse a la diversidad de opiniones y de necesidades de información.

- Teniendo en cuenta que la participación siempre debe ser voluntaria, es determinante asegurar que el tema sobre el cual se pide a la gente que participe es de su **interés**.
- Cuando se planifica la estrategia de participación, y en concreto cada una de las sesiones o espacios de participación, es importante tener en cuenta que “a mayor número de participantes, menor profundización” (Jorba, Martí, Parara, 2007). Por lo tanto, es fundamental prestar atención **al número adecuado de**

Experiencia de Ivàlua | Evaluación del programa Actívate por la salud mental

De entre las evaluaciones llevadas a cabo en los últimos años por Ivàlua, la evaluación de la implementación y del impacto del programa Actívate por la salud mental contó con una Comisión de seguimiento de la evaluación y funcionó especialmente bien.

La Comisión de seguimiento quedó constituida al inicio del proceso de evaluación y formalizada en el convenio de colaboración. Formaron parte de esta la Federació Salut Mental Catalunya, la Federació Veus, el Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya e Ivàlua. A lo largo de los cuatro años que duró la evaluación (2014-2018), la Comisión se reunió regularmente, con intensidades diferentes en función de la fase del proceso de evaluación. La cuestión clave es que todas las decisiones técnicas relevantes (derivadas del proceso de evaluación) se tomaron en el marco de la Comisión. Más concretamente, la Comisión decidió:

- la construcción de la teoría del cambio (con especial énfasis en la definición de los resultados a conseguir);

- la identificación de las preguntas de evaluación;
- la definición de los instrumentos de medida y de recolección de información (teniendo presente que el diseño de la evaluación fue revisado por un Comité ético hospitalario);
- la recogida de la información;
- el análisis de la información;
- la interpretación de los resultados;
- la elaboración de recomendaciones;
- la difusión de los resultados (se consensuó un Plan de difusión de los resultados de la evaluación).

En todos los casos las decisiones se negociaron y tomaron de manera consensuada. Adicionalmente, en ocasiones puntuales (durante la fase de análisis y la fase de interpretación de resultados) la Comisión contó con la participación de personas expertas.

participantes en cada caso, ya que de este dependerá el buen funcionamiento de la dinámica y el logro de los objetivos del espacio.

Consejos y reflexiones a tener en cuenta a la hora de incorporar la participación:

- Es importante que la persona evaluadora o la que dinamizará los espacios de participación tenga muy claro, en cada caso, qué tipo de participación se está buscando. Por lo tanto, la dinamización ha de ser coherente con el tipo de participación: no puede ser la misma en un espacio de consulta que en un espacio orientado al apoderamiento de las participantes.
- Los espacios o sesiones de participación han de tener un objetivo definido. Las personas se encuentran para trabajar un cierto tema y lograr conjuntamente un determinado resultado. En definitiva, es esencial evitar la “participación por la participación”.
- De manera similar, se recomienda delimitar el objetivo de la sesión y, en función del tipo de participación, también los “límites” de la participación. A veces no todos los aspectos vinculados a un tema concreto están abiertos a ser debatidos o modificados. Para no generar frustraciones, hace falta que los límites estén claros.
- Al inicio de cualquier espacio de participación es necesario clarificar y ajustar las expectativas de las personas participantes a las conclusiones que se extraigan y al papel de estas en el conjunto del proceso de evaluación.
- Ni la persona que realiza la dinamización ni las personas participantes no han de querer evitar el conflicto. Es importante que el espacio sea abierto y respetuoso para que todas las opiniones se puedan exponer libremente.
- Es recomendable que las sesiones tengan un tiempo definido, para asegurar que sean operativas y que las personas participantes se sientan cómodas.



Más recursos

Web de l'Institute for Development Studies sobre métodos participatius

Department of Sustainability and Environment. 2015. «Effective Engagement: Building relationships with community and other stakeholders. Book 3: the engagement toolkit», State of Victoria:

International HIV/AIDS Alliance. 2006. «Tools together now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS»:

United States Environmental Protection Agency. Public Participation Guide.

Web del Capire Consulting Group

6. Reflexión final

No hay una única forma de incorporar la participación en la evaluación de un programa o una política pública; hace falta que el equipo evaluador y la administración impulsora analicen en cada caso cuál es la mejor manera de hacerlo, teniendo en cuenta varios factores.

A lo largo de esta Guía se han abordado los motivos por los que se considera relevante incorporar la participación en la evaluación y se han expuesto las situaciones en que es especialmente relevante hacerlo; se ha explicado qué quiere decir participar en el contexto de una evaluación y cuáles son las maneras de hacerlo; y se han proporcionado herramientas prácticas. El diagrama que se presenta a continuación resume las ideas clave presentadas en cada uno de los capítulos.

El mensaje que esta Guía práctica quiere transmitir es que no hay una única forma de incorporar la participación en la evaluación de un programa o una política pública; hace falta que el equipo evaluador y la administración impulsora analicen en cada caso cuál es la mejor manera de hacerlo, teniendo en cuenta las características de los agentes implicados, el tipo de evaluación a realizar, el contexto sociopolítico, el propósito de uso de la evaluación, los recursos (humanos y económicos) disponibles o el cronograma, entre otros aspectos que puedan juzgar relevantes. De acuerdo con todas estas cuestiones, tendrán que definir la estrategia de participación más adecuada para cumplir con las tareas a realizar y concretar una determinada intención de la participación.

Así pues, la voluntad de esta es invitar a las administraciones que impulsan y llevan a cabo evaluaciones a reflexionar sobre el valor y la pertinencia de incorporar la participación; a hacerlo concienzudamente, pero sin miedo, puesto

que esta no es una cuestión normativa. Todas las formas de incorporar la participación son válidas siempre que sean éticas y estén justificadas. Lo importante es reconocer y valorar la complejidad de las intervenciones sociales y la consiguiente pluralidad de opiniones y miradas al respecto. Opiniones y miradas que provienen de agentes, colectivos y personas que es relevante escuchar y tener en cuenta, no solo como objetos de la evaluación, sino también como sujetos de esta; sujetos con capacidad de decisión sobre los procesos de evaluación.

De este modo, además, se genera un espacio para el análisis crítico y constructivo de las políticas públicas, uno que es pertinente y necesario para garantizar la mejora continua de la política pública y su capacidad de respuesta a las necesidades y opiniones de la ciudadanía. Y, al mismo tiempo, una oportunidad para promover evaluaciones y políticas más útiles, pero también, y sobre todo, más inclusivas y democráticas.

<p>¿Qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar significa ser escuchado o tener voz en la toma de decisiones relativas a la evaluación. • Tipo de participación en la evaluación: Informar, Consultar, Implicar, Colaborar y Apoderar (de mayor a menor nivel de profundidad).
<p>¿Por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justificación pragmática: incorporar la voz de los agentes implicados incrementa las posibilidades de éxito. • Justificación política: es una forma de promover una sociedad más democrática. • Justificación epistemológica: nunca existe una única visión sobre una intervención social (paradigma constructivista). • Ventajas: generación de sinergias, desarrollo de competencias o mejor comprensión del programa, entre otros.
<p>¿Quién (participa)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los agentes clave o una parte de ellos; en especial, el equipo técnico de la administración impulsora y la población a quien va dirigida la política. • Es importante buscar la pluralidad de opiniones y tener en cuenta las asimetrías de poder entre agentes y dentro de estos. • Hay que facilitar las condiciones para una participación efectiva e igualitaria.
<p>¿Cuándo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes momentos del proceso de evaluación pueden requerir distintas aproximaciones a la participación. • Puede ser más pertinente para la realización de ciertas tareas que para otras. • Determinadas circunstancias pueden facilitar la incorporación de la participación.
<p>¿Cómo?</p>	<p>Se recomienda seguir los pasos siguientes para incorporar la participación en una evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso 1: Reflexionar sobre por qué se quiere abrir la participación y cuáles pueden ser las ventajas y las implicaciones de hacerlo. • Paso 2: Definir una estrategia de participación en la evaluación (en la fase de planificación de la evaluación): a quién se incorporará en cada momento del proceso de evaluación. • Paso 3: Definir las metodologías y técnicas que se utilizarán en cada momento para asegurar la consecución de los objetivos asociados a cada tarea, la calidad de la participación, y que esta ocurra en igualdad de condiciones.

Hay que ser conscientes de que no hay una única manera de incorporar la participación en la evaluación de un programa o política pública.

7. Bibliografía

Abbot, Joanne; Guijt, Irene. 1997. «Changing Views on Change: A Working Paper on Participatory Monitoring of the Environment». Londres: International Institute for Environment and Development (IIED).

Brisolara, Sharon. 1998. «The History of Participatory Evaluation and Current Debates in the Field». *New Directions for Evaluation*, núm. 80, p.25-41.

Chouinard, Jill Anne. 2013. «The Case for Participatory Evaluation in an Era of Accountability». *American Journal of Evaluation*, vol. 34, núm. 2, p.237-253.

Cornwall, Andrea. 2008. «Unpacking “Participation”: Models, Meanings and Practices». *Community Development Journal*, vol. 43, núm. 3, p.269-283. Oxford University Press.

Department of Sustainability and Environment. 2005. «Effective Engagement: Building Relationships with Community and other Stakeholders. Book 3: The Engagement Toolkit». Melbourne: The Community Engagement Network.

Estrella, Marisol; Gaventa, John. 1997. «Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: A Literature Review». IDS Working Paper 70. Brighton: IDS.

Fetterman, David. 1996. «Empowerment Evaluation. An Introduction to Theory and Practice». *Empowerment Evaluation*. A Feterman, D.; Kaftarian, S; Wandersman, A. (Ed) Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability. Sage Publications.

Fetterman, David. 2005. «A Window into the Heart and Soul of Empowerment Evaluation. Looking Through the Lens of Empowerment Evaluation Principles». A Feterman, D.; Wandersman, A. (Ed) *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. The Guilford Press: Nova York.

Feurstein, Marie Therese. 1986. «Partners in Evaluation: Evaluating Deveopment and Community Programmes with Participants». Londres: Macmillan Education Ltd.

Departament de Governació i Relacions Institucionals. 2012. «Guia per avaluar processos participatius». *Guies breus de participació ciutadana*, núm. 3. Generalitat de Catalunya.

Gabinet Tècnic d'Atenció Primària de Mallorca. 2017. «Avaluació participativa del Programa Consulta Jove: valoració dels professionals implicats». Mallorca: Conselleria de Salut.

Green, Jennifer. 1988. «Stakeholder Participation and Utilization in Program

Evaluation». *Evaluation Review*, núm. 12, p. 91-116.

Guijt, Irene. 2014. «Enfoques participativos». Síntesis metodológicas: evaluación de impacto, núm. 5. Florencia: Centro de investigaciones de UNICEF.

Guijt, Irene; Arevalo, Mae; Saladores, Kiko. 1998. «Participatory Monitoring and Evaluation: Tracking Change Together. PLA Notes». Issue 31, p. 26-36. London: IIED.

Guijt, Irene; Gaventa, John. 1998. «Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change». Policy briefing, 12. Institute for Development Studies.

INTRAC. 2017. «Participatory Evaluation». [En línia] <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Participatory-evaluation.pdf>. [Consulta: 20 gener de 2020]

Jorba, Laia; Martí, Joel; Parés, Marc. 2007. «La qualitat de la participació: orientacions per a l'avaluació participada». *Finestra Oberta*, núm. 51. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.

Jupp, Dee; Ibn Ali, Sohel. 2010. «Measuring Empowerment? Ask Them. Quantifying Qualitative Outcomes from People's own Analysis. Insights for Results-Based Management from the Experience of a Social Movement in Bangladesh». *Sida Studies in Evaluation*. Núm. 2010:1.

NORAD. 2013. «A Framework for Analysing Participation in Development», Report 1/2013. Norwegian Agency for Cooperation, Evaluation Department. Oslo.

Palumbo, Mauro; Torrigiani, Claudio. 2013. «Participatory Evaluation in the Field of Social Policies: Why, Who, What, Where, How and When». Working paper series FVeP 25. Fondazione Volontariato e Partecipazione.

Patton, Michael. 2002. «A Vision of Evaluation that Strengthens Democracy», *Evaluation*, núm. 8, p. 125-139.

Planas, Anna; Pineda, Pilar; Gil, Esther; Sánchez, Laia. 2014. «La metodología de la evaluación participativa de planes y acciones comunitarias. Tres experiencias de evaluación participativa en Cataluña». *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, núm. 24, p. 105-134.

Ridde, Valéry. 2006. «Suggestions d'améliorations d'un cadre conceptuel de l'évaluation participative», *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 21, núm. 2, p. 1-23. Montreal.

Schwandt, Thomas A. 2007. *The Sage Dictionary of Qualitative Inquiry* (3a edició). Thousand Oaks, CA: Sage.

Segura, Anna.; Farré, Marçal. 2019. «L'avaluació de necessitats de la teoria a la pràctica», *Llei d'Engel*. Barcelona. Disponible a: <http://lleienel.cat/avaluacio-necessitats-teoria-practica/> [Consulta: 3 de març de 2020].

Stake, Robert. 1975. «To Evaluate an Arts Program». *Evaluating Arts Education: A Responsive Approach*. Columbus, Ohio: Merrill.

Úcar, Xavier; Pineda, Pilar; Núñez, Héctor; Villaseñor, Karla. 2008. «Pla marc d'avaluació participativa dels Plans Comunitaris de Catalunya». Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social.

UNDP. 1997. «Who are the question-makers? A participatory Evaluation Handbook». Office of the Evaluation and Strategic Planning.

UNDP. 2017. «How to do a Participatory Evaluation». United Nations Development Program. [En línia] <http://web.undp.org/evaluation/documents/whop4.htm#gen17> [Consulta: 17 de febrer de 2020].

USEPA. 2017. «Public Participation Guide: Selecting the Right Level of Public Participation». United States Environmental Protection Agency. [En línia] <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation> [Consulta: 03 de març 2020]

V. V. A. A. 2017. «Avaluació participativa amb joves, educadors, tècnics municipals i polítics dels processos d'avaluació desenvolupats pels educadors i educadores de joves en medi obert». Ajuntament de Badia, Ajuntament de Cerdanyola del Vallès, Ajuntament de Terrassa, Ajuntament de Barcelona, Consell Comarcal del Vallès Occidental, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat de Barcelona i Diputació de Barcelona.

White, Sarah. 1996. «Depoliticising Development: The Uses and Abuses of Participation». *Development in Practice*, vol. 6, núm. 1.

Zukoski, Ann; Luluquisen, Mia. 2002. «Participatory Evaluation. What is it? Why do it? What are the challenges?» *Community-based Public Health Policy Practice*, Issue #5. Partnership for the Public's Health.

8. Anexos

Anexo I. Matriz de herramientas y técnicas para incorporar la participación

Tabla 9. Matriz de herramientas y técnicas para incorporar la participación

Técnica	Informar	Consultar	Implicar	Colaborar	Apoderar
Lluvia de ideas (<i>Brainstorming</i>)		✓	✓		
Jurados populares		✓	✓		
Indicadores comunitarios			✓	✓	✓
Presentación pública	✓	✓			
Democracia en línea		✓	✓		
Panel de personas expertas	✓	✓	✓		
Paseos exploratorios		✓	✓		
<i>Hotline de información</i>	✓				
Grupo nominal		✓	✓		
<i>Photovoice</i>		✓	✓		
<i>Planning4real</i>		✓	✓		✓
<i>Backcasting</i>		✓	✓	✓	✓
Matriz de priorización		✓	✓	✓	✓
<i>Role playing</i>		✓	✓	✓	✓
Análisis de <i>stakeholders</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Línea del tiempo participativa		✓	✓		
Asistencia técnica		✓	✓	✓	✓
Talleres (<i>Workshops</i>)		✓	✓	✓	✓
<i>World Cafe</i>		✓	✓		

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

Anexo II. Diferencias entre la evaluación convencional (como paradigma) y la evaluación participativa

A pesar de que el recuadro siguiente no es del todo coherente con el posicionamiento de esta Guía, se considera que puede ayudar a entender las principales diferencias entre ambos tipos de evaluaciones (aunque para definirlos emplea una versión “estereotipada” de estos).

Tabla 10. Diferencias entre la evaluación convencional y la evaluación participativa

 Evaluación		
	Convencional / Tradicional	Participativa
Concepto	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación como verificación o como control 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación como aprendizaje
Función	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación sumativa o de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación formativa
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Rendición de cuentas Mejora de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y valoración de los programas y proyectos comunitarios Aprendizaje individual y comunitario Empoderamiento individual y comunitario
Agentes evaluadores	<ul style="list-style-type: none"> Externos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad local respaldada por los evaluadores/facilitadores (agentes externos)
Papel de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Informadores 	<ul style="list-style-type: none"> Multiplicadores Evaluadores Informadores
Perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> Objetividad Distancia con la población local 	<ul style="list-style-type: none"> Subjetividad explicitada Proximidad con la comunidad local Fomento de relaciones de proximidad y confianza
Variables e indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Predeterminados 	<ul style="list-style-type: none"> Negociados
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> Métodos formales, complejos y mayoritariamente cuantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> Métodos formales e informales Combinación de métodos complejos con otros accesibles a la comunidad local Cualitativos y cuantitativos
Técnicas e instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> Predeterminados Diseñados y construidos por técnicos externos 	<ul style="list-style-type: none"> Negociados Diseñados y construidos conjuntamente por los evaluadores/facilitadores y la comunidad local
Momento y duración	<ul style="list-style-type: none"> Preestablecidos 	<ul style="list-style-type: none"> Negociados
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Evaluadores externos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad local y evaluadores/facilitadores

Propiedad de la evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Cliente• Evaluadores externos	<ul style="list-style-type: none">• Participantes y comunidad local
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none">• Precisión de los datos	<ul style="list-style-type: none">• Implicación de la comunidad• Empoderamiento de la comunidad• Consistencia de los datos
Puntos débiles	<ul style="list-style-type: none">• Implicación y sentimientos de la comunidad• Reducción de la información a interpretaciones cuantitativas• Distancia de los resultados con respecto a la comunidad local	<ul style="list-style-type: none">• Complejidad de la gestión del proceso• Duración de la evaluación

Fuente: Úcar, Pineda, Núñez i Villaseñor (2008).

Anexo III. Matriz de agentes implicados según el tipo de participación (un ejemplo)

Tabla 11. Agentes implicados según tipo de participación en las diferentes fases y tareas del proceso de evaluación

 Fases y tareas del proceso de evaluación	 Agentes implicados según tipo de participación						
	No forman parte	Involucrados como fuente de información	Información	Consulta	Implicación	Colaboración	Apoderamiento
Planificación de la evaluación							
Definición del propósito de uso						Administración impulsora	
Valoración de la evaluabilidad				Administración impulsora			
Planificación del cronograma						Administración impulsora	
Identificación de las fuentes y los datos						Administración impulsora	
Diseño metodológico de la evaluación							
Apoderament						Administración impulsora	
Construcció de la Teoria del canvi							
Identificació de les preguntes d'avaluació							
Disseny de la metodologia				Administración impulsora			

Ejecución de la evaluación							
Recogida de información		Participantes + entidades ejecutoras					
Análisis de la información							
Interpretación de los resultados				Personas expertas			
Formulación de recomendaciones				Personas expertas			
Toma de decisiones							
Comunicación de los resultados						Administración impulsora	

Fuente: Elaboración propia

La matriz anterior presenta **un ejemplo de ejercicio de definición de la estrategia de participación para la evaluación de un programa**. Es importante recordar que este ejercicio se debe llevar a cabo durante la fase de planificación de la evaluación. La estrategia propuesta en el ejemplo se podría resumir de la manera siguiente:

- La planificación y el diseño metodológico de la evaluación se hacen de manera colaborativa entre el equipo evaluador externo y la administración impulsora del programa y de su evaluación. Sin embargo, en las tareas más técnicas, fundamentalmente en el análisis de la evaluabilidad del programa y la definición de la metodología de evaluación, el papel de la administración es menor y es el equipo evaluador quien toma la mayoría de decisiones. La definición del propósito de uso de la evaluación, de las preguntas de la evaluación y de la construcción de la teoría del cambio, por el contrario, se definen entre ambos agentes.
- La ejecución de la evaluación recae fundamentalmente en el equipo evaluador, que mantiene informada a la administración impulsora sobre cada una de las tareas. No obstante, para interpretar los resultados y formular recomendaciones se invita a participar personas expertas.
- Las personas a las que va dirigido el programa (las participantes o beneficiarias de la intervención) no participan del proceso técnico. Solo se las involucra como fuente de información durante la recogida de datos (a partir de metodologías cuantitativas, como, por ejemplo, una encuesta, o cualitativas, como entrevistas o grupos de discusión). Lo mismo sucede con las empresas que ejecutan el programa (que está externalizado).
- La estrategia de comunicación de los resultados de la evaluación es definida, conjuntamente, por el equipo evaluador y la administración implementadora.
- Finalmente, será esta última quien, de manera autónoma y ya sin la participación del equipo evaluador, tome las decisiones basadas en la evidencia en relación con el programa.



Carla Cordoncillo Acosta

Analista de Ivàlua

Autora de la guía práctica

Analista de Ivàlua desde enero de 2020, trabaja en la evaluación de proyectos que se caracterizan por tener un componente participativo. Es estudiante de doctorado en Políticas Públicas (IGOP-UAB), y ha sido asistente de investigación en el Centro de Estudios sobre el Desarrollo de la Universidad de Los Andes (2015) y consultora para la Organización Internacional para las Migraciones (2015), en ambos casos en

proyectos de investigación sobre la construcción de paz en Colombia. En este mismo país ha colaborado con varias organizaciones internacionales coordinando proyectos de voluntariado sobre el terreno. También ha trabajado como consultora y evaluadora de proyectos del tercer sector social, con Spora Sinergias (2017-2019) e InnovacionAL (2019).

Creación grafismo corporativo:

Fran Chávez / coolStudio

Alexis Cumberbatch / fml.es

Diseño gráfico y maquetación:

Fran Chávez / coolStudio

Corrección:

Ester Jiménez

ivàlua ✓