

Capítulo 1

La evaluación participativa como manifestación de la democracia en acción

Pablo Rodríguez Bilella | Esteban Tapella

Resumen

A partir de introducir el marco general surgido de la teoría y la práctica de la evaluación participativa en América Latina, el capítulo destaca el notable crecimiento que el campo evaluativo ha experimentado a nivel global, señalando cómo su dimensión política viabiliza su capacidad para aportar a la consolidación de procesos democráticos. La importancia que ha adquirido el protagonismo de la sociedad civil es destacada como expresión de una nueva sensibilidad tanto en el campo de la gestión como de la evaluación de políticas públicas y programas sociales. La evaluación participativa en el contexto latinoamericano y los principios que la caracterizan son brevemente presentados antes de dar cuenta de los aspectos nodales que se desprenden de los capítulos de este libro en relación a la potencialidad de la evaluación con participación social para el fortalecimiento de los procesos democráticos. Por último, se analizan los alcances y potencialidades así como limitaciones y debilidades con que suele caracterizarse al enfoque de la evaluación participativa, reflexionando sobre ellas a partir de las experiencias analizadas en esta publicación.

Palabras clave:

América Latina, Evaluación Participativa, Democracia, Experiencias

Citado

Rodríguez Bilella, P. y Tapella, E. (2024). “La evaluación participativa como manifestación de la democracia en acción”. En Rodríguez Bilella, P. y Tapella, E. (coord.), *Evaluación, democracia y transformación. Experiencias de evaluación participativa en América Latina*. San Juan, Argentina: Vientosur.

Este capítulo inicial apunta a brindar el marco general surgido de la teoría y la práctica de la evaluación participativa en América Latina.

Para ello, la primera sección destaca el notable crecimiento que ha experimentado a nivel global el campo evaluativo, y su expresión en enfoques que acentúan su carácter tecnocrático (método y técnica), incluso su dimensión política, señalando que esta última viabiliza su capacidad para aportar a la consolidación de los procesos democráticos.

La segunda sección da cuenta de la importancia que han adquirido los enfoques evaluativos que conllevan un mayor protagonismo de la sociedad civil, expresión de una nueva sensibilidad en el campo de la evaluación articulada con una perspectiva democratizadora en el marco de la cual coexisten distintas metodologías de evaluación.

La tercera sección del capítulo introduce brevemente a la evaluación participativa en el contexto latinoamericano así como los principios que la caracterizan, sistematizados estos en el marco de la iniciativa **Eval-Participativa**.

En la cuarta y última sección se sintetizan los aspectos nodales que se desprenden de los capítulos de este libro en relación a la potencialidad de la evaluación con participación social en el fortalecimiento de los procesos democráticos. Junto a ello, se hace referencia a algunas críticas y debilidades del enfoque de la evaluación participativa así como las respuestas que pueden derivarse de las experiencias analizadas.

La evaluación participativa se caracteriza por ser un enfoque flexible y adaptable a diferentes contextos, ofreciendo distintos grados de participación de variados actores sociales. La posibilidad de replicar el enfoque en distintas situaciones se facilita vía la documentación y difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas de experiencias concretas de este tipo. En dicho marco, una idea clave subyacente en el libro en general y en este capítulo en particular es que la evaluación participativa es un enfoque de democracia en acción. Entre diversas dimensiones que concretizan la idea, una básica e inicial refiere al principio democrático que sostiene que las personas han de tener voz (y voto) en los asuntos que les conciernen y afectan, como lo es el hecho de ser población objetivo de proyectos, programas o políticas públicas o de otro tipo que las afectan. Este libro es una construcción colectiva basada en dicho entendimiento y convicción.

El crecimiento del campo evaluativo: enfoque tecnocrático versus dimensión política

El análisis de políticas públicas es definido por Dunn (1994:416) como una disciplina de las ciencias sociales que emplea múltiples métodos de investigación en contextos de argumentación y debate en aras de crear, evaluar críticamente y comunicar un conocimiento

relevante. Parte integral del proceso de análisis de las políticas públicas lo constituye el campo de la investigación evaluativa (Dery, 1984:104), el cual apunta a generar información acerca del valor o mérito de cursos de acción pasados y/o futuros, enfatizando no sólo el abordaje de los resultados alcanzados sino también dando cuenta de los procesos involucrados (Weiss, 1998:4). La investigación evaluativa se configura así como un espacio apropiado para el desarrollo de la investigación social a partir de entender que las intervenciones públicas tienen como marco, generalmente no explicitado, hipótesis sobre las tendencias macro-sociales, el papel de los actores sociales involucrados, el contexto de implementación, etc.

Desde hace más de cuatro décadas la evaluación de las intervenciones sociales viene siendo abordada conceptual y epistemológicamente tanto como un fructífero campo de indagación científica a la vez que espacio operativo y aplicado del conocimiento (Scriven, 2011; Stockmann y Meyer, 2016). De este modo, consolidar los avances en el campo evaluativo y analizarlos críticamente se constituye en un desafío tanto para el debate y la indagación académica, así como para la implementación de políticas públicas (Yañes Rizo, 2021).

Dado ese marco, el interés y la preocupación por la evaluación en general y de las políticas públicas en particular ha crecido a nivel global en las primeras décadas del siglo XXI. Esto se refleja tanto en una dinámica producción teórica y su consiguiente reflexión metodológica en el campo de la evaluación como también en el incremento de prácticas evaluativas y de políticas nacionales de evaluación en países de to-

dos los continentes, reflejado en el crecimiento de la institucionalidad de la evaluación y el surgimiento de diversas iniciativas orientadas a profesionalizar esta práctica (Peroni y Rodríguez Bilella, 2021; Rodríguez Bilella, 2017).

Como expresión global de estas tendencias, el 2015 fue declarado *Año Internacional de la Evaluación* por parte de la **Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)** (Evalpartners, 2016). Esto hizo explícita una suerte de alianza o consenso sobre la relevancia del tema, dada la confluencia de interés y acciones de diversos estamentos de los estados nacionales, los principales organismos internacionales de desarrollo, las organizaciones no gubernamentales, la academia y las **Organizaciones Voluntarias para la Evaluación Profesional (VOPE)**, por sus siglas en inglés, las que comprenden a redes, asociaciones y comunidades de práctica de evaluación) (Segone y Rugh, 2013). El factor común que aglutina a estos actores institucionales en este campo es el interés en potenciar el desarrollo de la evaluación como instrumento de mejora de las intervenciones sociales, ya sean políticas, programas o proyectos públicos o de otro orden (Rodríguez Bilella y Lucero Manzano, 2017).

En el contexto de América Latina, la evaluación de la gestión pública ha tenido un desarrollo notable, expresado en múltiples formas de organización, prácticas y enfoques, mayormente marcado por el compromiso de la administración pública y las agencias internacionales de desarrollo con un enfoque tecnocrático-gerencial (Cullen *et al.*, 2011; Pérez Yarahuán y Maldonado Trujillo, 2015). El mismo, expresión de la

corriente neoliberal y su movimiento del **New Public Management**, ha implicado profundos efectos en las dinámicas de evaluación, enfatizando fuertemente la rendición de cuentas, la eficacia, la eficiencia y la medición de impacto. De este modo, los sistemas de evaluación de la región suelen manifestar posturas mayormente conservadoras así como una comprensión acotada y positivista del rigor metodológico, que los hace centrarse de modo exclusivo en torno a los métodos cuantitativos y la construcción de grandes sistemas de indicadores.

Este énfasis de las funciones evaluativas en el perfeccionamiento técnico, económico u organizacional refuerza la imagen y concepción de la evaluación como actividad racional, pragmática, técnica y guiada por procedimientos y criterios que conducirían a resultados “científicamente” comprobables. Esta visión pretende conferir neutralidad, pragmatismo y exterioridad respecto al proceso de producción de políticas, presentándola como instancia desprovista de valores y ocultando su función política.

En contraste con ello, considerar la evaluación como una práctica social permite entenderla desde una perspectiva sociohistórica donde sus definiciones, métodos, usos y participantes legítimos son concebidos como resultado de construcciones sociales propias de cada contexto y, por tanto, sujetos a diferentes fuerzas sociales y posibilidades de cambios a lo largo del tiempo (Dahler-Larsen, 2012). El carácter social e intersubjetivo de la evaluación se manifiesta a partir de tener en cuenta la pluralidad de criterios, procedimientos y potenciales usos de la misma de parte de distintos ac-

tores portadores de intereses y poder desigual. En línea con esta visión, se destaca el potencial estratégico de la evaluación en la transformación social, resultando un desafío el desarrollo de evaluaciones desde una perspectiva integral (Amaya, 2008, 2010).

Mientras que la lógica de las evaluaciones convencionales no parece conducir mayormente a intervenciones públicas más eficaces, la misma amerita ser guiada por los valores públicos restaurados en el contexto de la democratización y la institucionalización de los derechos en los últimos 30 años en la región (Jannuzzi, 2020). Sólo partiendo de dicho compromiso, la evaluación podrá aportar a la construcción de una sociedad más próspera y justa que sirva a la promoción de derechos de los sujetos vulnerables e invisibilizados. En tal sentido, reconocer la dimensión política de la evaluación viabiliza reflejar su capacidad para aportar a la consolidación de los procesos democráticos (Cardozo Brum y Rosas Huerta, 2021; Fetterman y Wandersman, 2018; Hay y Kumar-Range, 2014; Rodríguez-Campos, 2018; Zukoski y Bosserman, 2018) en cuanto es capaz de facilitar el ejercicio de los derechos de participación, incidencia y control de lo público por parte de diversos actores sociales, en particular de los tradicionalmente excluidos.

Los enfoques tradicionales de evaluación, centrados principalmente en abordajes cuantitativos y mayormente lejanos a la realidad del día a día de la intervención, muchas veces han generado desinterés e incluso resistencia entre los actores locales. Mientras esto sucede, el conocimiento de las condiciones particulares de los actores comunitarios ha ganado espacio en la

concepción y práctica de la evaluación en la región, con especial atención a pueblos originarios (Kushner y Rondon, 2012), campesinos (Romero Sarduy *et al.*, 2017), adultos mayores (Huenchuan y Paredes, 2007), comunidades en riesgo (Letichevsky y Penna Firme, 2012) y organizaciones y grupos sociales en la gestión y evaluación de las políticas sociales (Cardozo Brum, 2008).

En esta dirección se ubica el importante desarrollo que en espacios globales y regionales han tenido los enfoques participativos, democráticos y orientados al diálogo. Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, generados en el marco de la Agenda 2030 de la ONU y orientados a favorecer el desarrollo social, la economía, el medio ambiente, así como la paz y el acceso a la justicia, dan cuenta de esta tendencia al incluir mecanismos de seguimiento y evaluación a fin de que sean monitoreados y revisados sistemáticamente con el protagonismo de la sociedad civil (Bamberger *et al.*, 2017; van den Berg *et al.*, 2017). Con ello se ha conformado una nueva agenda de prioridades para la evaluación, donde la dimensión participativa se constituye en un aspecto central de la misma como forma de asegurar que las evaluaciones respondan efectivamente a las necesidades e intereses de la población usuaria.

Una nueva sensibilidad en el campo de la evaluación

El propósito último de la evaluación debería ser la mejora social, esto es, la transformación de la calidad de vida de la población destinataria de las intervenciones evaluadas (Rodríguez Bilella y Tapella, 2017). Esto se concretiza aportando a la generación de iniciativas (proyectos, programas y políticas) orientadas a la promoción de la justicia social, así como motivando el debate público respecto a los beneficios y costos de las intervenciones sociales y cómo estos se distribuyen por y para la sociedad. En dicho marco se visualiza la importancia que han adquirido los enfoques evaluativos que conllevan un mayor protagonismo de la sociedad civil, expresión de una nueva sensibilidad en el campo de la evaluación que reconoce su importancia a la hora de valorar o atribuir efectos y resultados a una determinada intervención. Comienzan, en este sentido, a proliferar tanto propuestas como experiencias de evaluación situadas, que ponen en valor los aprendizajes y resultados de las intervenciones desde las múltiples miradas comunitarias, con rigor metodológico y comprensión de la complejidad que representan (Amaya, 2016).

La relación entre evaluación y participación puede rastrearse desde la década de 1960, cuando los investigadores en ciencias sociales empezaron a cuestionar los enfoques positivistas (Plottu y Plottu, 2009). La misma ganó un impulso muy relevante a mediados de la década de 1990 en el contexto de un marco internacional

destinado a promover el desarrollo humano (Daig-neault, 2011; King *et al.*, 2007; Ryan *et al.*, 1998). Desde entonces, surgieron diversas versiones de la participación de las partes interesadas en la evaluación, entre las que se puede mencionar la evaluación de empoderamiento (Fetterman y Wandersman, 2018), la evaluación transformativa (Mertens, 2009), la evaluación deliberativa democrática (House y Howe, 2000) y la evaluación colaborativa (Cousins y Chouinard, 2012). Estos diversos enfoques destacan cómo la dimensión participativa se ha constituido en un aspecto central de la práctica evaluativa, configurando una realidad palpable, vigente e ineludible.

Una corriente relevante en el campo evaluativo es la *perspectiva democratizadora* (Dahler-Larsen, 2012; Everitt y Hardiker, 1996; Greene, 2006; House y Howe, 2000; Podems, 2017), materializada en distintas metodologías y donde la misma práctica evaluativa se constituye en una forma de intervención en la esfera pública, generando atribución de valor a las acciones públicas. Greene (2015) señala, desde la tradición democrática de la evaluación, tres dimensiones analíticas claves a contemplar en las prácticas evaluativas:

- quién toma parte en ellas, convirtiéndolas en espacios de inclusión o exclusión en el proceso político,
- cuál es su sustancia y contenido, esto es, los asuntos centrales y medulares que consideran, y
- cuáles son las relaciones sociales generadas en el contexto evaluativo, configurando particulares formas de interacción entre evaluadores y partes interesadas.

Dichas dimensiones son relevantes para distinguir dos vertientes en tensión sobre la participación en el campo evaluativo, centradas en promover una mayor participación y presencia de los actores locales en los procesos evaluativos (Espinosa Fajardo *et al.*, 2022). La primera de ellas, la *evaluación práctica*, ha sido trabajada principalmente en el mundo anglosajón desarrollado y enfatiza la implicación de las partes interesadas desde un enfoque pragmático de resolución de problemas orientado a mejorar el uso y los resultados de la evaluación (Cousins *et al.*, 2013). La segunda perspectiva, la *evaluación transformadora*, que ha tenido una presencia significativa en América Latina, India y África, acentúa los componentes de emancipación, empoderamiento y cambio social (Rodríguez Bilella *et al.*, 2021). Esta evaluación transformadora se articula con la tradición democrática en evaluación, y apunta a trascender la visión instrumentalista de la participación de las partes interesadas como meros informantes, entendiendo que su potencial democratizador o transformador se despliega al situar a las partes interesadas en el centro de la evaluación. Con el apoyo de un equipo facilitador, estos grupos forman parte del establecimiento de objetivos para la evaluación, codiseñan la metodología, realizan el trabajo de campo, analizan los datos, presentan los resultados y velan porque la aplicación de las recomendaciones se vea traducida en una mejora efectiva de los programas y sus efectos.

En el contexto latinoamericano, el enfoque transformador de la participación de los actores en la evaluación ha sido impulsado y promovido por una rica tradición en el

campo de la acción social, la que ha puesto un énfasis explícito y notable en la dimensión participativa inscrita en una perspectiva liberadora de la realidad. Específicamente, la participación de los actores en la evaluación se ha nutrido de tres tradiciones de indagación-acción, ampliamente desarrolladas en la región: la educación popular (Freire, 1972), la investigación/acción participativa (Fals Borda, 2009) y la sistematización de experiencias (Tapella y Rodríguez Bilella, 2014). Junto a ello, en los últimos años se ha asistido a un aumento del interés por el abordaje de las cuestiones interculturales, de género y derechos humanos en los procesos evaluativos en la región (Faúndez Meléndez y Weinstein, 2013). Más allá de sus matices particulares, estas distintas tradiciones se centran en el cambio social y el empoderamiento, reconociendo la relevancia del diálogo y la participación para abordar las desigualdades estructurales y las injusticias que a menudo pasan desapercibidas en los procesos evaluativos más tradicionales, a la vez que brindan un claro rol de facilitador a quienes promueven procesos de indagación/acción.

Tradicionalmente, los responsables políticos y los financiadores han adoptado una visión de la evaluación centrada en la rendición de cuentas, la transparencia institucional y el control (Cullen *et al.*, 2011; Scriven, 2013), reforzando la imagen estereotipada de quien evalúa como aquel experto que, siguiendo el método científico, podrá tanto dar cuenta de aquello que sí y no funciona en una intervención determinada así como brindar recomendaciones detalladas a los responsables pertinentes a fin de remediar los problemas detectados. De este modo,

el o la evaluador/a asume una posición de autoridad profesional. Todo el sistema de evaluación les empuja -y a quienes les contratan- a ajustarse a este estereotipo en el cual se presenta como evidente y conveniente que, en algún momento, el/la evaluador/a se arroge la capacidad de modificar, validar y proporcionar las recomendaciones y soluciones adecuadas para mejorarlo. (Ferretti, 2024)

En contraste con ello, existen múltiples experiencias (tal como evidencia cada capítulo de este libro) que le conceden un espacio relevante a la evaluación “formativa” como instrumento para el aprendizaje continuo y el desarrollo de capacidades. Mientras que a nivel global gran parte de los debates en el campo de la evaluación social suelen atender los enfoques teóricos asumidos y los métodos evaluativos aplicados, la agenda latinoamericana orientada al análisis del campo evaluativo ha tenido un rol marginal en dichos debates, aun cuando existe cierto reconocimiento a las prácticas innovadoras en la región así como la articulación de la evaluación social con la dimensión política de la inclusión social (Neirotti *et al.*, 2019; Pérez Yarahuán y Maldonado Trujillo, 2015).

La evaluación participativa en América Latina

En América Latina, la denominación más común para este tipo de práctica evaluativa ha sido la de *evaluación*

participativa, entendiendo por tal a aquella en la que las partes implicadas no-evaluadoras, es decir las personas interesadas y a quienes concierne la evaluación, especialmente gestores locales y la población objetivo de un programa, se involucran significativamente en el proceso de realización de la evaluación. Este tipo de evaluación manifiesta su dimensión política al procurar desarrollarse, en muchas ocasiones, en el contexto de intervenciones sociales que no han sido participativas en su diseño y ejecución. Esta realidad contempla y trasciende la pregunta respecto de la posibilidad de una evaluación participativa en dichos escenarios, haciendo patente el interés en que las mismas formulaciones y desarrollo de proyectos, programas y políticas contemplen la participación social. Junto a ello, cobra relevancia el convertir y profundizar a la instancia evaluativa en una práctica endógena, antes que externa (y muchas veces impuesta) a la institución responsable de la intervención.

La evaluación participativa facilita también incorporar un nuevo matiz a la rendición de cuentas o *accountability*, dimensión acentuada monocordemente en las aproximaciones evaluativas tecnocráticas en desmedro de la dimensión del aprendizaje. La generación colectiva de datos facilita la transparencia y el debate público con y en el contexto de la sociedad civil, constituyéndose la participación de la población en un ejercicio de ciudadanía, esto es, tanto en un derecho como una responsabilidad democrática orientada a facilitar la construcción de una nueva cultura política. Es así que la implicación de las partes interesadas en la evaluación promueve la negociación entre los distintos

actores -incluidos los agentes financiadores y las autoridades políticas- para cada ejercicio de evaluación específico. Dicho compromiso también conlleva la tarea de conciliar los conflictos de intereses y equilibrar las dinámicas de poder en la toma de decisiones, generando espacios sociales para el encuentro, el diálogo y la creación conjunta de conocimiento.

En consonancia con las tendencias globales, los estudios y análisis en América Latina sobre la teoría y práctica de la evaluación han experimentado un crecimiento notable en la última década (Cardozo Brum y Rosas Huerta, 2021; Ghiano, 2021; Neirótti, 2019), si bien el foco en la evaluación participativa ha sido mayormente implícito y sin nutrirse directamente del análisis de prácticas situadas. La ausencia de espacios académicos y asociativos con foco en el campo de la teoría y práctica de la evaluación participativa dificultaban responder desde la experiencia concreta a la cuestión clave respecto a cómo lograr una mayor participación y protagonismo de diversos actores sociales en la evaluación de las políticas, programas o proyectos que los afectan e involucran. Es así que iniciativas y publicaciones internacionales interesadas en ahondar en acercamientos teórico-metodológico de evaluación con participación de múltiples actores (Cousins *et al.*, 2013; Eggens y Chavez-Tafur, 2019; Shulha *et al.*, 2015) no contaban con aportes de América Latina. Mientras que el desarrollo de los Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe (Ghiano *et al.*, 2021; Rodríguez Bilella *et al.*, 2016) implicó una inicial articulación regional así como una presencia global de la discusión sobre las realidades propias de evaluación y participa-

ción social, resultaba significativa la brecha entre los aportes normativos y el análisis y reflexión de experiencias concretas de evaluación participativa.

En dicho contexto se desarrolló en el año 2019 el **Primer Encuentro de Experiencias de Evaluación Participativa de América Latina y el Caribe**. Uno de sus propósitos fue construir, desde la reflexión y la práctica, un marco referencial que permita conceptualizar este enfoque desde y para la región. En este espacio surgieron los siguientes principios que caracterizan este tipo de evaluación en América Latina (Tapella *et al.*, 2021):

1. Los actores relevantes de la intervención o situación a evaluar son incorporados de manera activa y consciente en el proceso evaluativo como sujetos de derecho.
2. El saber local es reconocido como conocimiento válido e imprescindible para la evaluación.
3. Los representantes institucionales trabajan de modo asociado con los actores locales en el diseño, la implementación e interpretación de los hallazgos evaluativos.
4. El uso de técnicas y materiales didácticos facilita el diálogo, al generar espacios y procedimientos para la recolección, el análisis y el uso de la información.
5. Los actores participantes o partes interesadas se apropian tanto de los procesos como de los resultados de la evaluación.
6. El proceso evaluativo refuerza las competencias locales de planificación y toma de decisiones participativas.

7. Los evaluadores externos actúan como facilitadores del proceso de evaluación.

La reflexión colectiva de actores que habían tomado parte en evaluaciones participativas en la región permitió generar estos principios que, como tales, se constituyeron en elementos fundamentales para la conceptualización desde la práctica de la realidad de esta evaluación en la región. Los mismos han estado presentes en las instancias de formación y socialización sobre evaluación participativa que ha encarado EvalParticipativa, sirviendo claramente como base introductoria y apertura de la comprensión de este enfoque evaluativo.

Las experiencias de evaluación participativa y sus puntos nodales

En su conjunto, este libro brinda un panorama amplio y actualizado de aprendizajes y desafíos ganados en la región por la práctica de la evaluación participativa, permitiendo visualizar desde distintas perspectivas los siguientes puntos nodales:

- **El empoderamiento comunitario.** Atendiendo a su interés en no solo medir resultados de las intervenciones, la evaluación participativa facilita que los actores locales y ciudadanos en general se conviertan en sujetos activos en la valoración de aquellos

proyectos, programas y políticas que los afectan. Al fomentar la participación activa de las partes interesadas, incluyendo sus voces y perspectivas y generando espacios de diálogo para que puedan expresar sus preocupaciones y necesidades, fortalece su capacidad de incidencia en toma de decisiones. Esto la convierte en fuente de aprendizajes valiosos para otras instancias similares, no necesariamente evaluaciones, como por ejemplo, diagnósticos comunitarios, planificaciones participativas y procesos transparentes de rendición de cuentas. Los casos presentados en este libro muestran cómo el desarrollo de los procesos de evaluación participativa mejora la calidad de la evaluación y genera un mayor sentido de pertenencia y de responsabilidad hacia los proyectos del que forman parte, lo que se traduce en una mayor confianza hacia las instituciones y el fortalecimiento de la cohesión social.

- **La mejora de las políticas públicas.** Dado que las organizaciones de la sociedad civil se centran en la justicia social y, por lo tanto, comúnmente promueven la activa participación en las evaluaciones, han conformado un terreno fértil para el desarrollo de evaluaciones participativas. Distintos capítulos de libro ilustran cómo los gobiernos (en este caso a nivel subnacional) son capaces de trascender enfoques más tradicionales y de participación instrumental. El aporte de la evaluación participativa a la mejora de la calidad de las políticas públicas se manifiesta al permitir la incorporación de diversas perspectivas y conocimientos locales en el proceso evaluativo, prestando particular atención a la comprensión del contexto y de las realidades de las co-

munidades afectadas, facilitando la realización de ajustes en las intervenciones al adaptar las mismas a las necesidades específicas de la población. Las experiencias examinadas en este libro muestran que la participación activa de las personas y entidades afectadas permite que la evaluación participativa aborde su objeto de manera más cercana que en aquellas donde no se presta atención a la pluralidad de perspectivas, favoreciendo una mejor comprensión del contexto local. De esta manera, la mejora de la calidad de las políticas públicas se explica por la capacidad de los ciudadanos para influir en su formulación e implementación, aportando su conocimiento y experiencia como insumos valiosos para la toma de decisiones.

- **Fomento de la transparencia y de la rendición de cuentas.** Los distintos capítulos del libro ilustran cómo la evaluación participativa fomenta la transparencia y la rendición de cuentas tanto en la gestión pública como en los proyectos de las organizaciones no gubernamentales. La presencia activa de la ciudadanía y participantes de las intervenciones en el proceso evaluativo, genera espacios de diálogo sobre los resultados de las intervenciones, lo que necesariamente exige un compromiso a los tomadores de decisiones y responsables de la intervención para contemplar las perspectivas de los actores locales. Esto mismo da cuenta de las resistencias a procesos de evaluación participativa en contextos donde prima la falta de transparencia y de rendición de cuentas de las autoridades hacia los ciudadanos, por lo que avanzar en este sentido convierte a este enfoque en una herramienta clave

de la profundización de los procesos democráticos.

● **Fortalecimiento de la cohesión social.** En el corazón de la evaluación participativa está la posibilidad de hacer visibles y, por tanto, abordables, realidades de desigualdad e injusticia que tienden a pasar desapercibidas por aproximaciones evaluativas más tecnocráticas y verticalistas. La evaluación participativa se presenta particularmente relevante en contextos donde las comunidades han sido históricamente marginalizadas y excluidas de los procesos de toma de decisiones. Dichos procesos promueven el diálogo y la colaboración, al mismo tiempo que coadyuvan a la superación de divisiones sociales y a construir puentes entre grupos distintos y muchas veces sin contacto, como por ejemplo comunidades indígenas, jóvenes, personas con discapacidad, campesinos, etc. De este modo, el trabajo en pos de un objetivo común como el que plantean las instancias de evaluación participativa contribuye de modo directo a fortalecer la cohesión social en diferentes ámbitos.

● **Desarrollo de capacidades.** El desarrollo de capacidades de quienes se involucran en un proceso de evaluación participativa, particularmente de los integrantes del equipo de evaluación, es uno de los aspectos más valorados de este enfoque evaluativo en las experiencias presentadas en este libro. Estas nuevas capacidades se crean cuando se ofrecen instancias de participación y se anima a los pobladores y a otros actores a involucrarse decididamente en la práctica evaluativa. Entre los aspectos más valorados, principalmente por los pobladores locales,

usuarios de programas y proyectos así como líderes comunitarios que nunca antes habían sido parte de una evaluación, se destaca la adquisición de las siguientes habilidades: (a) mejorar la capacidad para reflexionar, analizar y proponer soluciones; (b) conocer nuevas herramientas participativas de utilidad para la construcción de consensos y procesos participativos en sus comunidades; (c) fortalecer las organizaciones locales para que tengan mayor control sobre su propio desarrollo; (d) reconocerse con el derecho de y las capacidades para incidir en el diseño de políticas y programas pertinentes a sus realidades.

● **Orientación hacia la sostenibilidad de las intervenciones.** El involucramiento de la comunidad en los procesos evaluativos coadyuva a que las intervenciones en que participan sean relevantes para sus necesidades, trascendiendo el centrarse en sus resultados inmediatos, y facilitando contemplar su sostenibilidad a largo plazo. Las evaluaciones participativas brindan espacio para valorar la incorporación de prácticas y enfoques culturalmente apropiadas a cada contexto, así como la adaptación continua de las intervenciones a las necesidades cambiantes de la comunidad. Esto habilita la participación local en instancias de (re)diseño y ejecución de las intervenciones, favoreciendo mayormente su sostenibilidad a largo plazo. La participación de las partes interesadas potencia diseños metodológicos flexibles y adaptables a contextos y propósitos evaluativos variados, favoreciendo una mayor comprensión de los procesos y, por tanto, de los re-

sultados, tanto esperados como inesperados. Junto a ello, el sentido de apropiación de la intervención que facilita la evaluación participativa es otro elemento clave para garantizar que sus beneficios se mantengan a lo largo del tiempo.

Avanzar en la participación de los actores implica una transformación tanto de la cultura y las políticas de evaluación como de sus encuadres y objetivos. Dicha participación implica trabajar de forma conjunta y horizontal entre las partes interesadas, lo que se logra a través de la facilitación de los equipos de evaluación, la aplicación de herramientas y materiales educativos y técnicas que garanticen un sentido de apropiación y compromiso a los actores involucrados. Estos elementos han sido desarrollados con profundidad en *Siembra y Cosecha - Manual de evaluación participativa* (Tapella et al., 2021).

El interés del presente libro por reflexionar sobre experiencias concretas de evaluación participativa lo hace particularmente relevante para responsables de la demanda, ejecución y diseño de evaluaciones, a fin de que tengan más presente (en su radar y en su agenda) la posibilidad y factibilidad de la evaluación con participación social. En el campo académico, los casos de este libro serán de interés para docentes y participantes de diplomados, especializaciones y maestrías con foco en la evaluación y la planificación social, que se ha conformado como un espacio de significativo crecimiento en la región (Ghiano, 2021). Por su parte, las y los evaluadores formados encontrarán más elementos para enriquecer su práctica profesional a partir de involucrarse en la reflexión de procesos de apren-

dizaje crítico que enriquecen el campo evaluativo. De este modo, la dimensión democrática de la evaluación ganará consistencia a partir de la reflexividad de los evaluadores, analizando los condicionantes de su posición y siendo conscientes de su potencialidad en la facilitación de procesos de diálogo y de producción de argumentos y evidencias junto a una pluralidad de actores sociales, enriqueciendo así el debate público.

Por otro lado, las limitaciones y dificultades que presentan los procesos de evaluación participativa deben ser tomadas con seriedad para evitar una romantización del enfoque que conlleve la pérdida de legitimidad y credibilidad ante diferentes actores individuales y/o institucionales. Los elementos críticos pueden ser enunciados del siguiente modo:

- posibilidad real de una participación efectiva e igualitaria de las partes interesadas;
- cuestiones atinentes al rigor metodológico de los acercamientos evaluativos con participación social, específicamente en cuanto a muestreo, recolección y análisis de información, así como la elaboración de recomendaciones;
- la mayor demanda de recursos económicos y de tiempo que requiere.

Es evidente que muchas veces la práctica de la evaluación no ha reflejado la “vocación” participativa pretendida, ignorando que cualquier ejercicio que la involucre puede convertirse en un simulacro simbólico si desconoce que todo proceso realmente participativo implica una práctica de redistribución del poder (Chambers, 2003). El rol de quien facilita los procesos

de evaluación participativa es clave para lidiar con el riesgo de que los actores más vocales o poderosos dominen el proceso, silenciando a las voces más vulnerables. La capacitación tanto de facilitadores como de los participantes comunitarios, junto al uso de herramientas y técnicas participativas e inclusivas resultan esenciales para favorecer procesos equitativo y representativos que aseguren la calidad de la evaluación (Tapella y Sanz, 2019).

La cuestión del rigor de las evaluaciones participativas ha de ser abordado en el contexto de calidad necesario para todo esfuerzo evaluativo. En su caso, y como toda evaluación, sigue una secuencia lógica incorporando en los distintos pasos a las partes interesadas, dinámica que enriquece los resultados alcanzados, involucrándose en una dinámica de diálogo reflexivo sobre los mismos. Toda etapa de un proceso de evaluación es una etapa crítica para su mejor despliegue, realidad que no es ajena a la evaluación participativa. El uso de herramientas e instrumentos de evaluación pertinentes para desarrollar rigurosamente estos procesos procura ser ilustrado en los casos presentados en este libro.

La crítica a la evaluación participativa como proceso lento y costoso apunta a dos realidades que vale la pena distinguir. La exigencia de mayor tiempo en comparación con las evaluaciones tradicionales es fácilmente constatable, pero ello no ha de impedir prestar atención y sobre todo valorar su contrapartida: los beneficios de distinto orden (desarrollados en los puntos nodales arriba presentados) que permite la participación de las partes interesadas en el proceso

evaluativo. Teniendo dicho contexto presente, una tarea pendiente para la investigación evaluativa es poder evidenciar si efectivamente son necesarios más recursos financieros en una evaluación participativa, atentos a los beneficios potenciales y su capacidad de compensar costos.

El desafío clave es avanzar hacia la institucionalización de la evaluación participativa en las diferentes organizaciones, legitimando su accionar y garantizando los recursos para su implementación. En dicha dinámica juega un rol importante el establecimiento de marcos legales y normativos, junto a la promoción de una cultura de evaluación y el impulso en este sentido de la sociedad civil. Ante las resistencias institucionales al enfoque de la evaluación participativa, muchas veces en el sector público, el efecto demostrativo cumple un papel fundamental. Esto implica que, como lo ilustran diversos casos en este libro, entidades de reconocido prestigio tanto del sector público como del no gubernamental, puedan compartir sus experiencias y mostrar tanto la factibilidad como la potencialidad del enfoque para generar valor añadido. De manera paralela, la capacitación y sensibilización de los responsables políticos sobre los beneficios de la evaluación participativa puede también ayudar a fomentar una mayor apertura para la adopción del enfoque. La colaboración con organizaciones de la sociedad civil y universidades puede proporcionar un apoyo relevante, fortaleciendo la estructura y la permanencia de estos procesos así como la rigurosidad metodológica a fin de garantizar la calidad científica de las evaluaciones.

La participación e involucramiento en la evaluación en América Latina se encuentra en un momento germinal, avanzando paso a paso y tomando conciencia de los retos a los que se enfrenta para avanzar hacia una evaluación social inclusiva con efectos transformadores en las instituciones, organizaciones y la ciudadanía en general (Stockmann *et al.*, 2022). En articulación con la tradición democrática en evaluación, la evaluación participativa convierte a las partes interesadas en sujetos de evaluación y agentes de cambio, situándolos en el centro del proceso evaluativo. Con el apoyo de facilitadores, las comunidades son comprendidas como partícipes legítimas en el planteamiento de objetivos, el codiseño metodológico, la realización de la recolección y análisis de los datos, así como en la presentación y divulgación de resultados y el seguimiento a la aplicación de las recomendaciones. Transversal a todo el proceso evaluativo, el enfoque permite tanto reconocer cómo las experiencias y necesidades de los actores varían significativamente según su contexto cultural y de género, así como facilitar un mayor control sobre los recursos y las decisiones que afectan sus vidas, la evaluación participativa ayuda a redistribuir el poder y a construir una sociedad más equitativa, justa y democrática.

Es por ello que la existencia de experiencias y entidades que buscan que sus esfuerzos evaluativos trasciendan la simple medición de resultados a fin de generar instancias de real y activa participación de las partes interesadas amerita ser estudiada, reconocida y profundizada en aras de aumentar su capacidad de influir en la cultura y la política general de evaluación. Al tomar parte de manera consciente en los procesos evaluativos, la ciudadanía adquiere distintas habilidades y conocimientos que trascienden el ejercicio valorativo puntual de una intervención, lo que permite cuestionar y exigir rendición de cuentas a sus gobiernos, desarrollando en dicho proceso una cultura política en la cual la participación y la transparencia sean valores sociales primordiales. La evaluación participativa promueve un claro aprendizaje colectivo así como la reflexión crítica sobre las políticas públicas que los involucran, aportando a la construcción de una democracia capaz de crear espacios de inclusión social, dar voz a quienes no la tienen, achicar las brechas de desigualdad y contribuir a la equidad social: una democracia en acción.

Referencias bibliográficas

- Amaya, P. (2008). *XX Concurso de Investigación del Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo (CLAD): “La evaluación como estrategia de transversalidad en las políticas públicas y la administración”*.
- - - - - (2010). *El Estado y las políticas públicas en América Latina, las mujeres y la transformación social*. Argentina: Universidad Nacional de Plata.
- - - - - (2016). *Evaluación de políticas y programas públicos: Un aporte al fortalecimiento del Estado*. Tesis doctoral dirección Joan Subirats Humet, Carlos Vilas e Ismael Blanco. Repositorio Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de <https://www.tesisenred.net/handle/10803/386504#page=1>.
- Bamberger, M., Segone, M., y Tateossian, F. (2017). *Evaluando los Objetivos de Desarrollo Sostenible con el Enfoque “Que Nadie se Quede Atrás” a través de evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género*. Recuperado de <https://gcedclearinghouse.org/sites/default/files/resources/190010spa.pdf>.
- Cardozo Brum, M. (2008). “Gestión y evaluación participativas en políticas sociales”. *Política y Cultura*, N° 30, pp. 137–163.
- Cardozo Brum, M., y Rosas Huerta, A. (ed.) (2021). *Avances recientes en la evaluación de políticas y programas públicos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Chambers, R. (2003). “Whose Reality Counts? Putting the first last” (Revisited Edition). *Intermediate Technology*. Recuperado de <https://doi.org/10.3362/9781780440453>.
- Cousins, J. B., y Chouinard, J. A. (ed.) (2012). *Evaluation and Society: Participatory Evaluation up Close: An Integration of Research-Based Knowledge*. Estados Unidos: Information Age Publishing.
- Cousins, J. B., Whitmore, E., y Shulha, L. M. (2013). “Arguments for a common set of principles for collaborative inquiry in evaluation”. *American Journal of Evaluation*, N° 34, pp. 7–22.
- Cullen, A. E., Coryn, C. L. S., y Rugh, J. (2011). “The Politics and Consequences of Including Stakeholders in International Development Evaluation”. *American Journal of Evaluation*, Vol. 32, N° 3, pp. 345–361. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1098214010396076>.
- Dahler-Larsen, P. (2012). *The Evaluation Society*. Estados Unidos: Stanford University Press.
- Daigneault, P. M. (2011). “Les approches théoriques en évaluation”. In *Cahiers de la performance et de l'évaluation* (Vol. 4).
- Dery, D. (1984). *Problem Definition in Policy Analysis*. Estados Unidos: University of Kansas.
- Dunn, W. N. (1994). *Public Policy Analysis: an introduction*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Eggens, L., y Chavez-Tafur, J. (2019). *Facilitating experience capitalization: a guidebook*. Estados Unidos: Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation, CTA.
- Espinosa-Fajardo, J., Rodríguez Bilella, P. y Tapella, E. (2022). “Principles for Stakeholder Involvement in Evaluation in Latin America”. *American Journal of Evaluation*, Vol. 0, N° 0, pp. 1–17. .
- Evalpartners. (2016). *Global Evaluation Agenda 2020*. Recuperado de <https://gcedclearinghouse.org/sites/default/files/resources/190010spa.pdf>.
- Everitt, A., y Hardiker, P. (1996). *Evaluating for Good Practice*. Estados Unidos: Macmillan. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-1-349-13304-8>.

- Fals Borda, O. (2009). "Cómo investigar la realidad para transformarla". En *Una sociología sentipensante para América Latina*. Argentina: CLACSO.
- Faúndez Meléndez, A. y Weinstein, M. (2013). *Mapeo de Sistemas Nacionales de Evaluación en América Latina y la inclusión del enfoque de igualdad de género*.
- Ferretti, S. (2024). "Evaluaciones humildes: el rol y la actitud de la persona evaluadora en la evaluación participativa". En P. Rodríguez Bilella y E. Tapella (ed.) *Pensar juntos la evaluación participativa*. Dossier #3. PETAS.
- Fetterman, D. M. y Wandersman, A. (2018). "Essentials of empowerment evaluation". En D. M. Fetterman, L. Rodríguez-Campos, y A. P. Zukoski (ed.) *Collaborative, Participatory and Empowerment Evaluation. Stakeholder involvement approaches*. Estados Unidos: Guilford Press.
- Freire, P. (1972). *Pedagogía del oprimido*. Argentina: Tierra Nueva - Siglo XXI.
- Ghiano, C. (2021). *Capacidades individuales en Evaluación de políticas públicas. Aportes para la profesionalización de la Evaluación con enfoque en América Latina y el Caribe*. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Ghiano, M. C., Wehrle, A. M., Peroni Fiscarelli, A., Martinic Valencia, S., Checa Gutiérrez, M. I., Amariles Erazo, F., Guzmán, A. L. y Soberón Álvarez, L. (2021). *Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe*. Segunda Edición. Argentina: ReLAC.
- Greene, J. C. (2006). "Evaluation, Democracy, and Social Change". En I. Shaw, J. Greene, y M. Mark (ed.) *The SAGE Handbook of Evaluation*. Estados Unidos: Sage.
- (2015). "Evaluation as a Socio-Political Intervention". *Spazio Filosofico*, pp. 87-95. ISSN: 2038-6788.
- Hay, K. E. y Kumar-Range, S. (2014). *Making evaluation matter: writings from South Asia*. Estados Unidos: Sage.
- House, E. R. y Howe, K. (2000). "Deliverative democratic evaluation". *New Directions for Evaluation*, N° 85, pp. 3-12.
- Huenchuan, S. y Paredes, M. (2007). *Guía metodológica para la evaluación participativa de políticas y programas, en el marco de la Estrategia Regional sobre el Envejecimiento*.
- Jannuzzi, P. de M. (2020). "Avaliação de Programas Sociais em uma perspectiva sistêmica, plural e progressista: conceitos, tipologias e etapas". *AVAL - Revista de Avaliação de Políticas Públicas*, Vol. 4, N° 18, pp. 38-61. Recuperado de <http://periodicos.ufc.br/aval/article/view/61649>.
- King, J. A., Cousins, J. B. y Whitmore, E. (2007). "Making Sense of Participatory Evaluation: Framing Participatory Evaluation". *New Directions for Evaluation*, N° 114, pp. 83-105.
- Kushner, S. y Rotondo, E. (2012). "Editors' notes". *The Canadian Journal of Program Evaluation*, N° 134, pp. 1-5.
- Letichevsky, A. C. y Penna Firme, T. (2012). "Evaluating with at-risk communities: Learning from a social program in a Brazilian slum". *New Directions for Evaluation*, N° 134, pp. 61-76. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/ev.20019>.
- Mertens, D. M. (2009). *Transformative Research And Evaluation: the intersection of applied social research and program evaluation*. Estados Unidos: Guilford Press.
- Neirotti, N., Mattalini, M. y Carpinacci, L. (ed.) (2019). *Evaluación y toma de decisiones. Diálogos entre políticos y académicos para fortalecer la democracia*. Argentina: Ediciones de la UNLa.
- Pérez Yarahuán, G. y Maldonado Trujillo, C. (ed.) (2015). *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina*. México: CIDE.
- Peroni, A. y Rodríguez Bilella, P. (2021). "Profesionalización de la evaluación: desde la mirada regional al caso de Chile". En M. Cardozo Brum y A. Rosas Huerta (ed.), *Avances recientes en la evaluación de políticas y programas públicos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

- Plottu, B. y Plottu, E. (2009). "Contraintes et vertus de l'évaluation participative". *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, N° 192, pp. 31-44.
- Podems, D. (ed.) (2017). *Democratic Evaluation and Democracy. Exploring the reality*. Estados Unidos: Information Age Publishing.
- Rodríguez Bilella, P. (2017). "Significance of Voluntary Organizations for Professional Evaluation (VOPEs) for the Dissemination and Professionalization of Evaluation". *Zeitschrift Für Evaluation*, Vol. 16, N° 2, pp. 210-218.
- Rodríguez Bilella, P. y Lucero Manzano, M. A. (2017). "Las redes transnacionales de evaluación: Un nuevo actor del desarrollo desde la sociedad civil global". *Política y Cultura*, N° 47, pp. 95-115.
- Rodríguez Bilella, P., Salinas Mulder, S. y Zaveri, S. (2021). "To Be or Not to Be an Evaluator for Transformational Change. Perspectives from the Global South". En R. D. van Den Berg, C. Magro, y M. H. Adrien (ed.), *Transformational Evaluation for the global crisis of our times*. Estados Unidos: IDEAS.
- Rodríguez Bilella, P., Tapella, E., Martinic Valencia, S., Klier, S. D., Soberón A., L. y Guzmán, A. L. (2016). *Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe*. Argentina: Akian.
- Rodríguez Bilella, P., y Tapella, E. (2017). *Dejar huella. Historias de evaluaciones que marcaron la diferencia*. Argentina: Editorial UNSJ. Recuperado de <https://petas-unsj.org/publicaciones/libros/715-2/>.
- Rodríguez-Campos, L. (2018). "Essentials of collaborative evaluation". En *Collaborative, Participatory and Empowerment Evaluation. Stakeholder involvement approaches*. Estados Unidos: Guilford Press.
- Romero Sarduy, M. I., Moreno Moreno, I. y Hernández Chávez, C. N. (2017). "Evaluación participativa por protagonistas: Una experiencia de innovación social". *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, Vol. 5, N° 2, pp. 81-91.
- Ryan, K., Greene, J., Lincoln, Y., Mathison, S., Mertens, D. M. y Ryan, K. (1998). "Advantages and Challenges of Using Inclusive Evaluation Approaches in Evaluation Practice". *American Journal of Evaluation*, Vol. 19, N° 1, pp. 101-122. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/109821409801900111>.
- Scriven, M. (2011). *Evaluating Evaluations: A Meta-Evaluation Checklist*. Estados Unidos: Claremont Graduate University.
- (2013). "The foundation and future of evaluation". En S. I. Donaldson (ed.), *The Future of Evaluation in Society: A Tribute to Michael Scriven*. Estados Unidos: Information Age Publishing.
- Segone, M. y Rugh, J. (ed.) (2013). *Evaluation and Civil Society: Stakeholders' perspectives on National Evaluation Capacity Development*. UNICEF.
- Shulha, L. M., Hudib, H. Al, Whitmore, E., Gilbert, N. y Hudib, A. (2015). *Evidence-based Principles to Guide Collaborative Approaches to Evaluation: Technical Report List of Figures*.
- Stockmann, R. y Meyer, W. (2016). *The future of evaluation: global trends, new challenges, shared perspectives*. Estados Unidos: Palgrave Macmillan.
- Stockmann, R., Meyer, W. y Szentmarjay, L. (ed.) (2022). *The Institutionalisation of Evaluation in the Americas*. Estados Unidos: Springer International Publishing. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-3-030-81139-6>.
- Tapella, E. y Rodríguez Bilella, P. (2014). "Shared learning and participatory evaluation: The sistematización approach to assess development interventions". *Evaluation*, Vol. 20, N° 1, pp. 115-133. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1356389013516055>.

- Tapella, E., Rodríguez Bilella, P., Sanz, J. C., Chavez-Tafur, J. y Espinosa Fajardo, J. (2021). *Siembra y cosecha. Manual de evaluación participativa*. Alemania: DEval.
- Tapella, E. y Sanz, J. C. (2019). “La otra mirada. Evaluación participativa y mejora de los Servicios de Prevención y Atención del Cáncer en Valle de la Estrella, Costa Rica”. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, N° 22, pp. 102-119.
- van den Berg, R. D., Naidoo, I. y Tamondong, S. D. (2017). *Evaluation for Agenda 2030. Providing evidence on progress and sustainability*. UNDP.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Yañes Rizo, P. (2021). “Pandemia y retos para la evaluación: lecciones preliminares”. En M. I. Cardozo Brum y A. Rosas Huerta (ed.), *Avances recientes en la evaluación de políticas y programas públicos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Zukoski, A. P. y Bosserman, K. (2018). “Essentials of participatory evaluation”. En D. M. Fetterman, L. Rodríguez-Campos, y A. P. Zukoski (ed.), *Collaborative, Participatory and Empowerment Evaluation. Stakeholder Involvement Approaches*. Estados Unidos: Guilford Press.