

Capítulo 5

Evaluación participativa de una política de centro comunitario

La experiencia de la Red Compaz (Recife, Brasil)

Priscilla Bacalhau | Guilherme Bayma | Gabriela Lacerda | Nicole Mourad Pereira

Resumen

La Red Compaz en Recife, Brasil, es una política pública centrada en la creación de centros comunitarios para combatir la violencia urbana y promover la inclusión social. La evaluación participativa de dicha red fue realizada por la Municipalidad de Recife con el apoyo del Clear Lab. La Red Compaz, inspirada en modelos colombianos, busca reducir la violencia ofreciendo actividades educativas, culturales y deportivas en comunidades vulnerables. La evaluación incluyó la participación de actores municipales, académicos y de la sociedad civil, lo que permitió una visión integral y detallada del programa. Se desarrollaron herramientas como el Árbol de Problemas y la Teoría del Cambio, además de realizar encuestas y grupos focales con beneficiarios. Los resultados mostraron una percepción positiva del impacto social, destacando la reducción de la violencia en las áreas atendidas y el fortalecimiento de la cohesión comunitaria. El proceso participativo facilitó la toma de decisiones basadas en evidencia y generó recomendaciones para la expansión del programa, priorizando la adaptación a las necesidades locales y la inclusión de jóvenes en actividades formativas.

Palabras clave

evaluación participativa, prevención de la violencia, inclusión social, centros comunitarios, Red Compaz.

Citado

Bacalhau, P., Bayma, G., Lacerda, G. y Mourad Pereira, N. (2024). “Evaluación participativa de una política de centro comunitario. La experiencia de la Red Compaz (Recife, Brasil)”. En Rodríguez Bilella, P. y Tapella, E. (coord.), *Evaluación, democracia y transformación. Experiencias de evaluación participativa en América Latina*. San Juan, Argentina: Vientosur.

Introducción

La evaluación de políticas públicas es un proceso fundamental para comprender la eficacia y el impacto de las iniciativas gubernamentales en la vida de los ciudadanos. La evaluación ejecutiva es una forma rápida de evaluación con un formato flexible y múltiples métodos ágiles de recopilación de datos para basar las tomas de decisiones, ayudando en la comprensión sobre la política¹. En el contexto brasileño, la ciudad de Recife, ubicada en la región Nordeste del país, viene expandiendo iniciativas de evaluación para fortalecer el proceso de toma de decisiones basado en evidencias, buscando identificar los efectos de la gestión y la implementación de políticas orientadas a mejorar la calidad de vida de su población.

Una de esas políticas es la **Red Compaz (Centros Comunitarios de la Paz)**, un programa que tiene como objetivo combatir la violencia y promover la inclusión social a través de centros comunitarios que ofrecen una variedad de servicios y actividades. La política fue desarrollada con el objetivo de mitigar y prevenir problemas asociados a la violencia urbana, ya que la ciudad tiene un historial que la convierte en una de las capitales con peores índices de violencia en el país. Este capítulo presenta una evaluación ejecutiva participativa de la política de la Red Compaz realizada por la Municipalidad de Recife a nivel municipal con

¹ Para obtener más información sobre qué es evaluación ejecutiva, consulte <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/rapid-evaluation>.

asesoría técnica prestada por el **Center for Learning on Evaluation and Results for the Lusophone Africa and Brazil (Clear Lab)**.

El Clear Lab es uno de los seis centros de la **Clear Network**, los cuales están todos ubicados en instituciones académicas de relevancia internacional en el Sur global. Ubicado en la **Escuela de Economía de São Paulo (EESP)** de la **Fundación Getulio Vargas (FGV)**, el Clear Lab actúa como socio implementador de la **Global Evaluation Initiative (GEI)** diseminando la cultura de monitoreo y evaluación y la toma de decisiones informada por evidencias.

A través de un comité evaluativo diversificado, la evaluación ejecutiva participativa de la Red Compaz buscó capturar una visión amplia y detallada de la implementación y resultados alcanzados por la política en la ciudad de Recife. Los métodos utilizados incluyeron la construcción de herramientas de monitoreo y evaluación y la investigación de campo con la población beneficiaria y empleados de los centros comunitarios.

Se presenta a continuación el contexto brasileño de evaluación de políticas públicas. En la sección siguiente se detalla la política de la Red Compaz. Luego se discuten los detalles de la evaluación, desde la formación del comité hasta la construcción de herramientas de monitoreo y evaluación, los resultados alcanzados y la formulación de recomendaciones y un plan de acción para el continuo mejoramiento de la política. Finalmente, se discuten algunas lecciones aprendidas del proceso de evaluación participativa.

Contexto brasileño de evaluación de políticas públicas

Al hablar sobre la institucionalización de la evaluación en Brasil es necesario contextualizar el **Consejo de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas** (CMAP) del Gobierno Federal. El Consejo fue instaurado en el año 2019 (decreto N° 9.834/2019) y cuenta con miembros titulares del **Ministerio de Planificación y Presupuesto (MPO)**, la Casa Civil del **Ministerio de Hacienda (MF)**, el **Ministerio de Gestión e Innovación en Servicios Públicos (MGI)** y la **Controladuría General de la Unión (CGU)** (Ministério da Economia, Planejamento e Gestão do Brasil, 2024a).

Con estos actores, el CMAP desempeña dos funciones principales. En primer lugar, el CMAP selecciona, de acuerdo con criterios de *materialidad*, *criticidad* y *relevancia*, las políticas públicas federales que serán objeto de evaluación del ciclo vigente. En segundo lugar, tras el proceso evaluativo, el CMAP también es responsable de acompañar y monitorear la implementación de las recomendaciones sugeridas por el proceso evaluativo de cada política.

Desde su creación en 2019 se han realizado 60 evaluaciones de políticas públicas en áreas como asistencia social, salud, educación, industria, comercio y emprendimiento, infraestructura y transporte, defensa, justicia y seguridad pública, agricultura, trabajo, comunicación, ciencia, tecnología e innovación, energía, vivienda y saneamiento. Cada ciclo evaluativo resulta

en un Informe Anual de Evaluación de Políticas Públicas, el cual es presentado al Congreso Nacional y divulgado para la población brasileña (Ministério da Economia, Planejamento e Gestão do Brasil, 2024b).

Por su naturaleza dentro del gobierno brasileño, la actuación del CMAP está restringida a la esfera federal. En su estructura, el CMAP tiene la vocación de evaluación de políticas públicas federales, teniendo en cuenta el uso del presupuesto de la Unión. En el contexto brasileño, dada la dimensión del país en términos territoriales y poblacionales, los esfuerzos para la evaluación a nivel subnacional (estatal y municipal) son necesarios para que haya una cobertura de evaluación de políticas fuera del alcance federal.

Además, por la organización del Estado brasileño en un sistema federado, los estados hacen uso de sus propios instrumentos de planificación, ejecutando más políticas públicas en el territorio en comparación con la Unión. Así, es necesaria la capacidad a nivel estatal y municipal de evaluación de políticas públicas, ya sea *ex ante* o *ex post*, más allá de la evaluación de sólo instrumentos de planificación como planes plurianuales. Teniendo en cuenta, entonces, que tanto los estados como los municipios tienen elementos de institucionalización de la evaluación (que pueden ser medidos por la legislación, estructura, capacidad técnica, práctica y uso de evaluaciones) y que el CMAP tiene la vocación de evaluación de políticas federales, son necesarios esfuerzos dirigidos para que haya desarrollo de capacidades en evaluación en niveles subnacionales.

En esta línea, el Clear Lab compone diversas iniciativas para fortalecer la cultura de monitoreo y evaluación de políticas públicas a nivel subnacional. Entre ellas, dos iniciativas en especial tuvieron a la ciudad de Recife como uno de los socios: el *Programa Clear Nordeste* y la *Convocatoria de Evaluación Ejecutiva*.

El *Programa clear Nordeste* es una iniciativa en asociación con la **Universidad Federal de Bahia (UFBA)** y el **Centro de Integración de Datos y Conocimientos de la Fundación Oswaldo Cruz (Cidacs-Fiocruz)**. La iniciativa contribuye al fortalecimiento de la cultura de monitoreo y evaluación de políticas y programas públicos en los gobiernos estatales y municipios en el Nordeste brasileño, región que engloba nueve estados brasileños, entre ellos Pernambuco, cuya capital es la ciudad de Recife. En general, la región Nordeste presenta índices de desarrollo económico y social peores que otras regiones del país, como el Sudeste y el Sur (Barros, 2011). Por ello, iniciativas orientadas hacia el Nordeste pueden contribuir al desarrollo de políticas más efectivas y a la reducción de la desigualdad regional en el país. El Programa Clear Nordeste avanza a través de una red formada por administraciones públicas, universidades y organizaciones sociales y del sector privado dedicadas al tema y apoya actividades de capacitación y construcción de sistemas de monitoreo y evaluación (FGV Clear Nordeste, 2024).

Por su parte, la **Convocatoria de Evaluación Ejecutiva** lanzada por el Clear Lab en 2021 tuvo como principal objetivo contribuir al desarrollo de competencias evaluativas a través de la asesoría técnica en evaluación a órganos de la administración pública de Ango-

la, Brasil, Cabo Verde, Guinea-Bissau, Mozambique y Santo Tomé y Príncipe. La asesoría técnica consistió en la realización de un curso en línea sobre evaluación ejecutiva y apoyo a evaluaciones de políticas seleccionadas en el proceso. El apoyo técnico fue proporcionado mediante la realización de talleres formativos (*workshops*) y reuniones participativas dirigidas a acompañar, facilitar y proveer apoyo metodológico a las actividades de ejecución de la evaluación ejecutiva. Entre los principales requisitos se solicitaba diversidad institucional y técnica en la composición del comité de evaluación, que debía estar formado por representantes de entidades ligadas a la política pública a ser evaluada. Una de las políticas seleccionadas por la Convocatoria para recibir la asesoría en evaluación fue la Red Compaz de Recife, Brasil.

Institucionalización de la evaluación a nivel municipal y contexto para la implementación de la Red Compaz

Recife, capital del estado de Pernambuco, en el Nordeste brasileño, es la novena capital más poblada de Brasil con 1,5 millones de habitantes (IBGE, 2022) y una de las más violentas del país. En 2007 presentaba un índice de 75,4 homicidios por cada 100 mil habitantes, el segundo mayor índice entre las 27 capitales brasileñas (Atlas, 2019). Ante este desafío social, en 2016 la Alcaldía de Recife inauguró el primer Centro Comunitario de la Paz, el Compaz, que trajo como principios la prevención de la violencia, la aproxima-

ción territorial y la cultura de paz. En 2024, ocho años después de la inauguración del primer centro Compaz, ya existen seis unidades en la ciudad, constituyendo la Red Compaz.

Paralelamente, la Alcaldía de Recife también invirtió en buenas prácticas de planificación y gestión, desarrollando una madurez institucional en sus secretarías. En este sentido, las actividades de monitoreo de proyectos y verificación de resultados ya estaban consolidadas en 2021, cuando ocurrió la transición entre los alcaldes Geraldo Júlio, que estaba desde 2013, y João Campos, ambos del **Partido Socialista Brasileño (PSB)**. Por lo tanto, la estabilidad política, asociada a una cultura organizacional consolidada de gestión por resultados, favoreció la implementación de nuevas acciones que promovieran la evaluación de políticas públicas y el uso de evidencias en la gestión ejecutiva municipal. Este escenario posibilitó, entre otras consecuencias, el desarrollo y ejecución de la evaluación participativa de la Red Compaz en 2022.

Junto al proceso de institucionalización a nivel federal, con la constitución del CMAP, además de otros ejemplos a nivel subnacional, la ciudad de Recife creó un departamento para fortalecer la cultura de evaluación de las políticas municipales. En 2021 se creó el **Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas y Ciencia de Datos (NAPCD)**, que apoya directamente a la **Secretaría Ejecutiva de Planificación y Gestión (SEPLAN)** de la Alcaldía de Recife en sus actividades institucionales de aplicación del modelo de administración municipal. De este modo, el NAPCD participó activamente en la elaboración de diagnósticos y análisis que subsidiaron

las formulaciones del *Plan Plurianual 2022-2025* y del *Plan Estratégico Municipal 2021-2024 “Recife en la Ruta del Futuro”*, los cuales establecieron, entre otras metas y prioridades, la ampliación de los servicios de la Red Compaz.

Esta prioridad institucional surgió, por un lado, a partir de los diagnósticos elaborados con las opiniones de los ciudadanos y de los funcionarios de la administración pública municipal, que señalaban al Compaz como una excelente política pública. Por otro lado, los análisis cuantitativos de los indicadores municipales mostraban que, a pesar de una reciente disminución, la *Tasa de Crímenes Violentos Letales Intencionales (CVLI)* por cada 100 mil habitantes, cuando comparada con otras capitales, aún era alta en la ciudad de Recife. Así, ante este escenario e incorporando resultados de consulta popular, la meta de ampliación de la Red Compaz surgió como la elección pública para la continuidad de una política reconocida de combate a la violencia y promoción de la cultura de paz y la justicia social (Prefeitura do Recife, 2022).

Sin embargo, más allá de simplemente establecer el aumento del número de servicios de la red, la capacidad técnica del NAPCD permitió buscar una comprensión más profunda. Era necesario investigar los mecanismos por los cuales el Compaz alcanzaba sus resultados. El Núcleo, en la época del inicio de la evaluación participativa de la Red Compaz en 2022, estaba compuesto por cuatro integrantes y presentaba un equipo multidisciplinario: liderado por un economista, incluía también una urbanista social, una gestora de proyectos y un científico de datos. Esta diversidad

de habilidades y conocimientos permitió un enfoque amplio y complementario en el análisis y comprensión de la Red Compaz, facilitando una exploración profunda de sus mecanismos e impactos.

Desde esta perspectiva, la diversidad del equipo permitió la aplicación de diferentes métodos de evaluación. Aún en 2021, el primer producto del NAPCD en relación con el Compaz fue una evaluación sintética que mostraba que las inauguraciones de los dos primeros equipos de la red estaban asociadas a una reducción en las tasas de CVLI de los territorios atendidos². Con estos hallazgos fue posible robustecer evidencias de que la Red Compaz tiene influencia positiva sobre la dinámica territorial de las comunidades y sobre la vida de sus beneficiarios. En el Compaz Ariano Suassuna, la media móvil mensual de crímenes violentos letales intencionales reveló una caída de 5,8% dos años después del lanzamiento del equipo. En el Compaz Eduardo Campos, ubicado en una de las comunidades más vulnerables de la ciudad, la caída fue aún más significativa: 13,8%.

Estos fueron importantes hallazgos que inclusive fueron utilizados como evidencias de los resultados alcanzados por el Compaz en la presentación victoriosa del programa al Premio de Servicio Público de la ONU (Bayma, 2023). El **UN Public Service Awards (UNPSA)** (UN, 2024) de 2022 reconoció diez iniciativas innovadoras en los servicios públicos, alineadas con los *Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)* de las Naciones Unidas.

² Aunque el informe de evaluación no se publica, la Alcaldía lo pone a disposición previa solicitud. (<https://compaz.recife.pe.gov.br/publicacoes-e-documentos>).

Sin embargo, aún era necesario ir más allá para entender los mecanismos determinantes del alcance de los resultados de la Red Compaz. En este sentido, este reconocimiento institucional necesitaba ser acompañado también por una generación de evidencias sobre los procesos realizados y de qué forma se alcanzaron los resultados, surgiendo así la idea de la evaluación participativa.

Objeto evaluado: la Red Compaz

Los centros comunitarios de la Red Compaz son conocidos como *Fábricas de Ciudadanía*, ya que buscan contribuir a una cultura de paz en la ciudad mediante la oferta de actividades y servicios para niños, jóvenes y adultos necesitados. El diseño de la política de centros comunitarios se inspiró en las **Bibliotecas Parque**, un modelo de urbanismo social implementado en Colombia, cuyo objetivo es generar transformación en las comunidades más afectadas por el crimen y las desigualdades sociales a través de la inclusión social y el fortalecimiento de comunidades.

La implementación de la Red Compaz tiene como misión hacer la ciudad cada vez más segura mediante la promoción de una sociabilidad pacífica y la cultura de no violencia. La Red Compaz se inserta en la Política Municipal de Cultura de Paz y Justicia Restaurativa de Recife (Ley Municipal N° 18.850/2021), desde la pers-

pectiva del desarrollo de actividades preventivas a la violencia y la reducción de la criminalidad. La política se incluye en el plan estratégico del municipio y en el plan municipal de seguridad urbana y prevención de la violencia, conocido como **Pacto por la Vida**.

El diseño de la política parte de la premisa, basada en evidencias de la literatura, de que la violencia es resultado de múltiples factores y, por lo tanto, su resolución no recae solo en la seguridad pública (Di Tella, Edwards y Schargrodsy, 2010). De esta forma, las ubicaciones de las unidades del Compaz fueron seleccionadas para ocupar territorios violentos y socialmente vulnerables, de modo que la población local pudiera acceder a actividades educativas, culturales, deportivas, de cualificación profesional, de salud y bienestar. Con ello, la población se beneficia y, mediante la promoción de derechos básicos, la ciudadanía activa y la generación de oportunidades, se espera que menos personas, especialmente adolescentes y jóvenes, entren o permanezcan en el ciclo de violencia y vulnerabilidad social.

Entre 2016 y 2021 se inauguraron cuatro unidades de la Red Compaz, implementadas en territorios periféricos clasificados entre los más vulnerables y violentos de la ciudad de Recife, capital del estado de Pernambuco³. La elección de la ubicación de las unidades, priorizando territorios más afectados por la violencia y la vulnerabilidad, consideró las necesidades de la población de los barrios beneficiados. Para ello, la planificación

³ Otros dos centros comunitarios de la paz fueron inaugurados después de 2021, totalizando seis centros. Los cuatro primeros fueron objeto de la evaluación participativa.

incluyó momentos de escucha y participación de las comunidades, con el fin de garantizar una mayor adhesión de la población a la política que se estaba construyendo. Según los datos recogidos en la evaluación ejecutiva participativa, aproximadamente el 10% de la población residente de los barrios atendidos por la Red está registrada en alguna de las cuatro unidades.

La **primera unidad** de Centro Comunitario de la Paz de la red se inauguró en marzo de 2016, llamada *Compaz Governador Eduardo Campos*. Entre los principales servicios de esta unidad, se destacan el mayor centro de entrenamiento de artes marciales del estado y una biblioteca de 850 metros cuadrados con unos 15 mil libros en su acervo. Un año después, se inauguró la **segunda unidad**, el *Compaz Escritor Ariano Suassuna*, que cuenta con canchas polideportivas y de tenis, espacio de capacitación para generación de ingresos, servicios de orientación judicial, entre otros. La **tercera unidad**, el *Compaz Governador Miguel Arraes*, se entregó en diciembre de 2019, contando con servicios dedicados a la cultura *maker*, cursos de robótica, cursos de animación digital y cine/teatro, entre otros. Por último, la **cuarta unidad**, el *Compaz Dom Helder Câmara*, se inauguró un año después, ya durante la pandemia de Covid-19. Esta unidad se destaca por los deportes acuáticos y un estudio de radio, TV y fotografía. Las principales actividades ofrecidas por la Red Compaz, considerando la totalidad de las unidades, están sintetizadas en el cuadro siguiente.

Dimensión	Actividades ofrecidas
Deportes	- Natación, Jiu-jitsu, Capoeira, Judo, Taekwondo, Lucha Olímpica, Fútbol, Tenis, Futsal, Baloncesto, Voleibol, Hockey, Hidro gimnasia, Gimnasia, Entrenamiento Funcional, Rugby.
Educación	- Cursos de tecnología (UTEC), Habilidades para el Futuro, Idiomas, Curso Preparatorio de Matemáticas para exámenes de ingreso y para ingreso en las Escuelas Técnicas.
Servicios	- Centro de Referencia de Asistencia Social, Procon Recife, la Junta Militar, la Mediación de Conflictos y la Secretaría de la Mujer.
Salud y bienestar	- Academia de la ciudad, Atención Psicológica, Auriculoterapia, Prácticas Integrativas (Biodanza, Meditación, Tai chi chuan), Mãe Coruja.
Cultura	- Biblioteca, clases de guitarra, teatro, canto, ballet, danza popular.
Cualificación Profesional y Generación de Ingresos	- Agencia de Empleo Recife, Sala de Emprendimiento, Cursos Profesionalizantes.

Cuadro 1. *Actividades ofrecidas por la Red Compaz*

Fuente: Evaluación ejecutiva participativa de la Red Compaz (NAPCD), 2022.

Los servicios disponibles en las unidades de la Red Compaz están disponibles para cualquier residente de la ciudad de Recife. Sin embargo, para participar en las actividades, es necesario registrar a cada persona y, en el caso de niños y adolescentes, la persona responsable del menor también debe registrarse.

La evaluación ejecutiva de la Red Compaz: perspectiva participativa

Esta evaluación ejecutiva se llevó a cabo en el contexto de un plan de expansión de la Red Compaz para la construcción de nuevas unidades, según el *Plan Estratégico de Recife 2021-2024*. De esta forma, además de proporcionar evidencias para la toma de decisiones de los gestores de las unidades de Compaz ya existentes, la evaluación ejecutiva también buscó recopilar datos e identificar beneficios potenciales que respaldaran la decisión de expandir la política.

Como se mencionó anteriormente, la evaluación de la Red Compaz se realizó en el marco de la Convocatoria

de Evaluación Ejecutiva, ofrecida por el Clear Lab. La Convocatoria fue diseñada para viabilizar, mediante acciones de desarrollo de capacidades en evaluación y prestación de asesoría técnica, una evaluación ejecutiva de la política pública seleccionada, como fue el caso de la Red Compaz. Para que este proceso fuera posible, se formó un comité evaluativo y se diseñó una serie de encuentros.

Comité evaluativo

El comité evaluativo estuvo formado por funcionarios de la Alcaldía de Recife, por los gestores de las unidades de Compaz y por miembros de la academia y de la sociedad civil. La participación de diversos actores aportó a la evaluación una visión amplia, compleja y detallada del objeto evaluado y fue fundamental para la obtención de los resultados de la evaluación. A continuación, se detalla la composición de los miembros del comité y sus respectivos roles:

- **Cuatro miembros del NAPCD (Núcleo de Evaluación de Políticas Públicas y Ciencia de Datos del Ayuntamiento de Recife):** el papel del Núcleo fue coordinar la evaluación y sus resultados como un equipo evaluador. El gerente general del NAPCD fue el punto focal para las comunicaciones entre el Núcleo y el Clear Lab, que prestaba asesoría para la evaluación, además de articular las relaciones con los demás miembros del comité de evaluación para que se realizaran los encuentros de la asesoría y para realización de grupos de trabajos con inte-

grantes externos al comité. El NAPCD también fue responsable de redactar, finalizar y difundir, bajo demanda, el informe final de la evaluación, bajo responsabilidad del Ayuntamiento.

- **Una persona estratégica de la SESEC (Secretaría de Seguridad Ciudadana del Ayuntamiento de Recife):** responsable de representar institucionalmente la Red Compaz, delimitando el objeto de evaluación y tomando decisiones sobre la política.
- **Cuatro gerentes de las unidades de Compaz:** el papel fundamental de las gerencias del Compaz, también vinculadas a la SESEC, fue asistir y participar activamente en todos los encuentros de la asesoría del Clear Lab, ofreciendo una visión estratégica sobre la Red además de colaborar y organizar la dinámica en el momento de la recolección de datos en cada unidad de Compaz. Las gerentes también participaron en la elaboración del plan de acción a partir de las recomendaciones de la evaluación.
- **Un estudiante de doctorado en economía de la UFPE (Universidad Federal de Pernambuco):** el papel del miembro de la academia fue recopilar y organizar datos secundarios sobre la Red Compaz, para su uso durante el proceso evaluativo.
- **Dos personas del Colectivo Massapê (organización social de urbanismo colaborativo en la ciudad de Recife):** responsables de la formación de los entrevistadores (en este caso, residentes cercanos a las unidades de Compaz), finalización de los cuestionarios, e implementación de la recolección y análisis de datos primarios para su uso en la evaluación ejecutiva.

La asesoría y el papel del Clear Lab

El papel del Clear Lab fue proporcionar la asesoría para guiar al comité evaluativo a lo largo de la evaluación ejecutiva de la Red Compaz. Para ello, se diseñó una serie de diez encuentros que combinaron la presentación de conceptos teóricos de monitoreo y evaluación de políticas públicas con actividades prácticas de construcción de herramientas evaluativas. Se llevaron a cabo encuentros con una duración de dos horas cada uno, con una periodicidad acordada en grupo, entre los meses de abril a septiembre de 2022. La mayoría de los encuentros se realizó en formato en línea para viabilizar la participación de personas en diferentes localidades. Sin embargo, uno de los talleres de asesoría se realizó presencialmente, con la presencia de todo el comité en Recife. El encuentro tuvo lugar en las instalaciones de la unidad Compaz Gobernador Eduardo Campos, la primera construida de la Red.

A lo largo de los diez talleres de la asesoría en evaluación ejecutiva del Clear Lab, se trazó un camino desde el momento de planificación de la evaluación, construcción de herramientas de monitoreo y evaluación, elaboración de preguntas evaluativas, construcción de instrumentos de recolección de datos y, finalmente, análisis de estos datos recolectados y finalización de la evaluación.

En los encuentros de la asesoría se exponían conceptos sobre monitoreo y evaluación así como se realizaban momentos participativos de construcción de herramientas para la buena conducción de la evaluación. Así, los encuentros se dividían entre momentos expositivos y participativos (con el uso de una plata-

forma en línea colaborativa para la construcción de las herramientas), además de comunicaciones y encaminamientos sobre el proceso evaluativo.

Las principales herramientas construidas durante los encuentros (*Árbol del Problema* y *Árbol de Objetivos y Teoría del Cambio*), así como las preguntas evaluativas, se describen a continuación.

Árbol del Problema y Árbol de Objetivos

La suma de conceptos presentados con la presencia de un comité evaluativo diversificado resultó en la construcción de herramientas de monitoreo y evaluación que captaban la complejidad de la realidad de la Red Compaz. El primer paso fue la identificación por parte del NAPCD de los principales problemas que el Compaz busca combatir. Se elaboró una lista que incluía índices de violencia, como la tasa de homicidios, número de **CVLI** y **CVP (Crímenes Violentos contra el Patrimonio)**, e indicadores de educación y salud de la ciudad de Recife. En las discusiones del comité evaluativo durante los talleres de asesoría, el proceso de definición del problema central fue rápido y directo, ya que había un acuerdo entre todos los miembros del comité de que el *alto índice de violencia en la ciudad de Recife* sería el principal problema en el que la Red Compaz se enfoca.

Con el problema centralizado, fue posible discutir y levantar sus causas y consecuencias, formando así el Árbol del Problema de la política (Figura 1). En este proceso, se señalaron causas primarias, tales como la desigualdad social en la ciudad y políticas públicas insuficientes. Estas causas primarias llevan a una fal-

ta de acceso a diversos elementos básicos, tales como derechos y noción de ciudadanía, y servicios públicos de calidad (transporte, iluminación, espacios públicos). Esta combinación resulta en una no-ocupación del territorio, dando espacio para actividades irregulares e ilícitas, las cuales, sumadas con la cultura de

violencia para la resolución de conflictos, derivan en el problema central: el alto índice de violencia en la ciudad de Recife. Las consecuencias identificadas de este problema fueron: el aumento de la desigualdad social, ciclos de violencia y vulnerabilidad permanente, pérdidas de vidas y deterioro del espacio público.

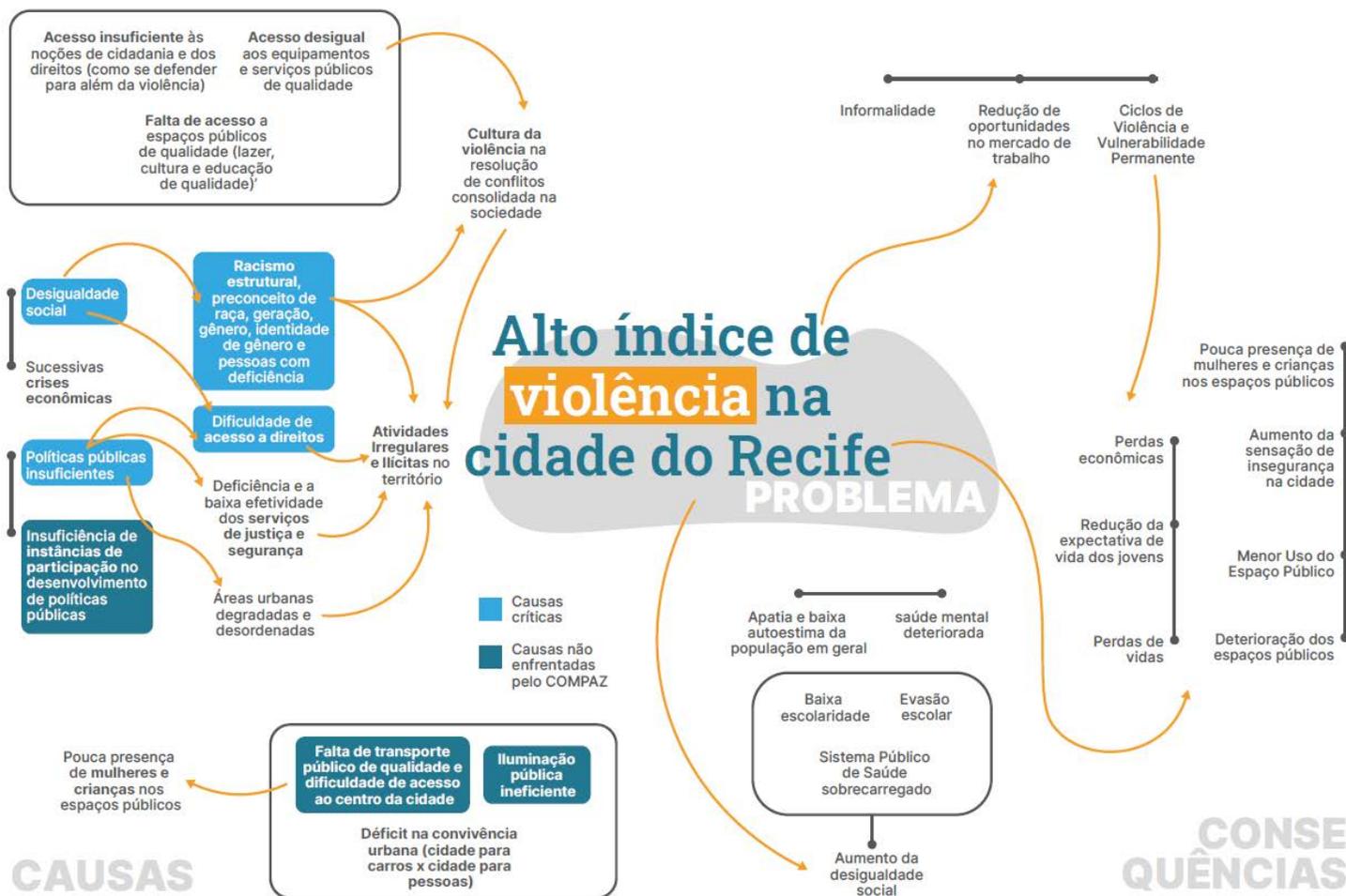


FIGURA 1. Árbol del Problema de la Red Compaz (Recife, Brasil)
Fuente: Evaluación ejecutiva participativa de la Red Compaz (NAPCD), 2022.

El proceso participativo para la definición del problema central que la política combate, sus causas y consecuencias, se constituyó en un rico intercambio de percepciones de los diversos actores miembros del comité evaluativo.

La presencia de gestoras de las unidades de la Red Compaz, por ejemplo, permitió incorporar visiones de quienes están implementando la política y combatiendo las consecuencias del problema en su trabajo diario. Por otro lado, la experiencia de especialistas en evaluación y académicos viabilizó que se consideraran evidencias científicas en el establecimiento de conexiones entre los elementos del Árbol del Problema.

Reflejando el *Árbol del Problema*, se tiene el *Árbol de Objetivos* de la política (Figura 2). Por reflejo, el objetivo central es la *reducción en el índice de violencia en la ciudad de Recife*. Las acciones deben buscar políticas públicas adecuadas y suficientes, en el contexto de desigualdades sociales, promoviendo un mayor acceso a derechos básicos y servicios públicos de calidad, ocupando cada vez más los territorios, con resolución de problemas de forma civilizada, cerrando los espacios para actividades irregulares e ilícitas. Como resultado, con la reducción en el índice de violencia, habría una mejora en los índices de desigualdad social, una ruptura en los ciclos de violencia y vulnerabilidad permanente, menor número de vidas perdidas y una conservación y mantenimiento de los espacios públicos.



Figura 2. Árvore de Objetivos de la Red Compaz (Recife, Brasil)
 Fuente: Evaluación ejecutiva participativa de la Red Compaz (NAPCD), 2022.

La elaboración colaborativa del *Árbol de Objetivos* durante las sesiones de asesoría técnica permitió una reflexión por parte de los participantes sobre los mecanismos de cambios que permeaban el funcionamiento de la política. Sin embargo, a diferencia de la discusión sobre el *Árbol del Problema*, hubo un menor nivel de acuerdo inmediato durante la construcción colectiva del *Árbol de Objetivos*. Inicialmente, había visiones divergentes entre los miembros del comité sobre las acciones de la política necesarias para alcanzar el objetivo principal y sus potenciales resultados. No obstante, a través de la facilitación de la discusión por parte del Clear Lab en las sesiones de asesoría técnica, los diferentes actores pudieron considerar varios aspectos del funcionamiento de la política, hasta converger en la *Árbol de Objetivos* final.

Juntos, los dos Árboles son relevantes herramientas de diagnóstico del problema público y de evaluación ex post del diseño de la política, que contribuyeron para que hubiera un alineamiento en el comité evaluativo sobre los principales aspectos que deberían ser investigados en el transcurso de la evaluación ejecutiva participativa.

Teoría de Cambio y Preguntas Evaluativas

Con el diagnóstico del problema realizado y construidas el *Árbol del Problema* y el *Árbol de Objetivos*, fue posible trazar el diseño de la Red Compaz en la *Teoría de Cambio*. Esta herramienta permite expresar el funcionamiento lógico de una política, explicitando

los insumos necesarios, las actividades ejecutadas, los productos entregados que, en conjunto, generarán resultados que son cambios de comportamiento o habilidades en la población. Finalmente, la Teoría de Cambio culmina en impactos para la sociedad, que son consecuencia de la maduración de los resultados y deben contribuir a la resolución o mitigación del problema central identificado en la *Árbol del Problema*. Por lo tanto, la Teoría de Cambio debe describir todo el camino que permite que los resultados sean alcanzados mediante la política⁴.

La *Teoría de Cambio* de la Red Compaz fue elaborada en varias etapas. Inicialmente, durante el diseño y la implementación de la política, entre 2015 y 2020, no se construyó una teoría de cambio o modelo lógico metodológicamente elaborado. En 2021, antes del inicio de las sesiones de asistencia técnica del Clear Lab, el equipo del NAPCD elaboró una versión preliminar de la herramienta, basada en documentos de la política. Sin embargo, durante las sesiones participativas con el comité evaluativo completo, la versión inicial fue significativamente mejorada, tanto en términos de estructura de las actividades ejecutadas en la política como en los resultados que se espera alcanzar.

Por lo tanto, la versión final de la herramienta, ilustrada de forma sintética en la Figura 3, fue obtenida a través de la interacción del comité, facilitada por el Clear Lab. En estos momentos de los talleres, los diferentes actores involucrados en la concepción, implementación, monitoreo y evaluación de la política pudieron exponer

⁴ Para obtener más información sobre la Teoría de cambio, consulte: Rogers (2014) y Funnell y Rogers (2011).

sus percepciones sobre el funcionamiento lógico de la Red Compaz. En este sentido, la participación de las gestoras de las unidades de la Red Compaz fue imprescindible para que la descripción presentada por la Teoría de Cambio fuese plenamente fidedigna a lo que ocurre en los territorios. Por lo tanto, en este caso se puede

suponer que sólo el análisis documental, realizado por evaluadores externos, no habría sido suficiente para obtener una Teoría de Cambio que expresara todos los aspectos del camino para el alcance de los resultados de la política, siendo fundamental el proceso de construcción colaborativa con los diferentes actores.

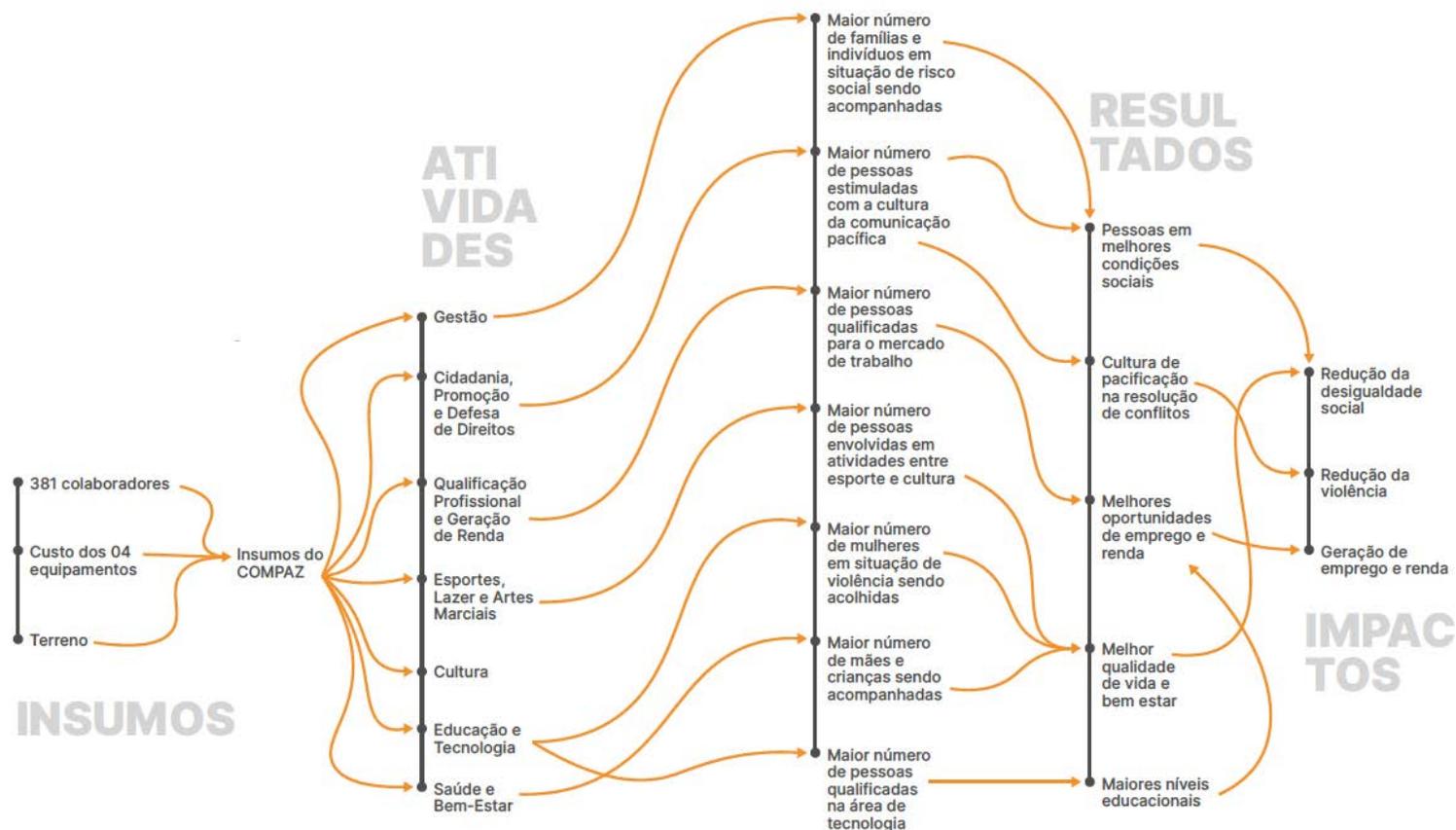


Figura 3. Teoría de Cambio de la Red Compaz (Recife, Brasil)
 Fuente: Evaluación ejecutiva participativa de la Red Compaz (NAPCD), 2022.

La Teoría del Cambio del Compaz comienza enumerando los insumos necesarios para el funcionamiento de la política, es decir, (1) sus colaboradores, (2) el costo financiero de las unidades del Compaz y (3) el terreno físico donde se encuentran ubicadas las unidades. Con estos insumos, es posible llevar a cabo las actividades de la Red Compaz, que se clasifican a través de los ejes de servicios ofrecidos por la red, los cuales son: (1) ciudadanía, promoción y defensa de derechos; (2) calificación profesional y generación de ingresos; (3) deportes, recreación y artes marciales; (4) cultura; (5) educación y tecnología; y (6) salud y bienestar. Además, la Teoría del Cambio también explicita actividades transversales, que son las actividades de gestión de las unidades del Compaz.

A través de estos conjuntos de actividades y los productos entregados por ellas, se espera alcanzar los resultados e impactos propuestos por la política: con el acceso a estas actividades, además de haber un acogimiento de personas en situación de vulnerabilidad social, hay una calificación de la población para el mercado laboral, en medio de una cultura de paz. Con esto, a largo plazo, habrá un impacto tanto en el nivel de reducción de la desigualdad social de los territorios ocupados por el Compaz, como también en una menor violencia y una mayor generación de empleo e ingresos en el municipio de Recife. A partir de las discusiones de la Teoría del Cambio, se especificaron preguntas evaluativas que deben ser respondidas en la investigación de campo, relacionadas con la percepción de las personas beneficiadas y de las personas que trabajan en la Red Compaz sobre la implementación y los resultados de la política. En el momento de la ela-

boración de las preguntas evaluativas, fue fundamental la actuación del comité, formado por actores que conocen la política en su día a día.

El ambiente colaborativo y diverso del comité benefició el proceso de elaboración de las preguntas evaluativas, garantizando que las preguntas priorizadas en la evaluación serían relevantes para entender los mecanismos de cambio de la política y respaldar la toma de decisiones. Al final, se organizaron preguntas generales que ayudaron en la formulación de los instrumentos de recolección de datos para el avance de la evaluación, en cinco ejes:

- **Eje 1** | *Percepción de las personas que trabajan en los Compaz: ¿cuál es la percepción de las personas que trabajan en el equipo sobre los servicios y actividades ofrecidos?*
- **Eje 2** | *Percepción de los ciudadanos: ¿cuál es la percepción de las personas que utilizan o se benefician del equipo sobre los servicios y actividades ofrecidas?*
- **Eje 3** | *Impacto del programa en la prevención de la violencia: ¿cuál es el impacto del Compaz en la reducción de los índices de criminalidad y violencia en los territorios atendidos por el equipo?*
- **Eje 4** | *Impacto del programa en la salud: ¿cuál es el impacto del Compaz en la salud y bienestar de los beneficiarios?*
- **Eje 5** | *Impacto del programa en la educación y calificación profesional de los ciudadanos: ¿cuál es el impacto del Compaz en los resultados de aprendizaje de la vida escolar de niños y adolescentes que viven en los territorios atendidos por el equipo?*

Investigación de campo y público objetivo

En el proceso evaluativo se recopilaron datos primarios a través de cuestionarios individuales y grupos focales, realizados durante seis semanas, entre junio y julio de 2022, en las cuatro unidades del Compaz, dentro de cada centro comunitario y en un radio de hasta 2 km de la unidad. La elección de estos lugares de entrevista se basó en un estudio de la **Secretaría de Seguridad Ciudadana** y del NAPCD que, mediante georreferenciación de la base de datos administrativos del Compaz, señaló que alrededor del 80% de los registrados en una unidad del Compaz están a menos de 1 km del equipo. Por lo tanto, en este radio de recolección sería posible llegar a personas que residen o trabajan cerca de una unidad de la Red, capturando percepciones de los alrededores de cada centro.

La gestión de la investigación de campo fue realizada por el **Colectivo Massapê**, que también seleccionó y capacitó a jóvenes investigadores para realizar la recolección de datos en el campo. Un requisito para la selección de estos investigadores era que fueran residentes de los barrios atendidos por las unidades del Compaz, como se explicará en la próxima sección. La selección de jóvenes de la comunidad, que ya conocían la Red Compaz, se concreta como otro sesgo participativo de la evaluación ejecutiva.

Los cuestionarios incluyeron preguntas de opción múltiple y también preguntas abiertas para recopilar opiniones y relatos de las personas entrevistadas. Se estructuraron flujos específicos para cada público, considerando diferentes grupos de personas, a saber:

- Personas que utilizan el Compaz;
- Personas que usan poco o no usan el Compaz;
- Personas que trabajan en el Compaz;
- Personas que no conocen el Compaz.

Considerando cada público entrevistado, las preguntas elaboradas siguieron las preguntas evaluativas acordadas por el comité. Los cuestionarios abordaron la percepción de los encuestados sobre el equipo y los temas centrales de la evaluación: seguridad, salud y bienestar, y educación. La meta de cuestionarios establecida fue de 600 por unidad del Compaz, totalizando al menos 2.400 cuestionarios al final del proceso de recolección de datos, es decir, la misma cantidad de personas sería entrevistada, aunque cada unidad tuviera un tamaño diferente, para igualar la información y observar la Red Compaz de manera completa y unificada.

Para los grupos focales, entre los perfiles establecidos, se eligieron cuatro grupos focales por cada COMPAZ, según las peculiaridades y frecuencia de las personas de cada unidad. Además, para guiar los grupos, a cada perfil se le asignó una pregunta orientadora, donde más detalles sobre el funcionamiento de los centros fueron explorados. Cabe destacar que el grupo focal se fundamenta en la humanización de los datos recolectados, a partir de los temas específicos y lineamientos de evaluación de COMPAZ. Por lo tanto, las entrevistas con grupos focales fueron consideradas herramientas importantes para investigar de manera más profunda los motivos de satisfacción o insatisfacción de los beneficiarios en relación con las actividades o servicios ofrecidos por la política.

Al final, la meta de recolección fue superada, totalizando 3.551 cuestionarios individuales y 16 grupos focales, distribuidos en las cuatro unidades, con diferentes perfiles que incluían edad, uso o no del Compaz como estudiante, padre/madre o empleado/a.

El contexto participativo de la evaluación: participación ciudadana

Como se mencionó, además de la participación de miembros de diferentes secretarías municipales, el comité evaluativo también contó con la participación de miembros de la academia y de organizaciones no gubernamentales, que fueron importantes en la elaboración y aplicación de las herramientas y metodologías de evaluación seleccionadas. De esta manera, la evaluación logró superar el desafío de la limitación de los datos secundarios. La tasa de CVLI era el principal dato secundario disponible, que representa eventos de violencia extrema (homicidios). Es decir, no se disponía de datos referentes a la entrega de los productos y a resultados intermedios de la política, necesarios para entender qué sucedía antes de que se alcanzara el impacto de la reducción de los homicidios.

Para superar la restricción de datos secundarios, se realizó una triangulación del NAPCD con el COLAB, *govtech* de consultas públicas, y el Colectivo Massapê, organización social con experiencia en procesos participativos en el territorio. La elaboración de los instrumentos de recolección (cuestionarios y guiones de grupo focal para la población y para empleados de la

Red Compaz) involucró la contribución del comité evaluativo, de modo que también en esta etapa hubiera la confluencia de diversas perspectivas. Como resultado de esta creación conjunta surgió una propuesta innovadora: se realizaría la recolección de nuevos datos en campo con la participación de usuarios de los Compaz como investigadores.

Por lo tanto, esta aproximación incluyó la contratación de investigadores de las propias comunidades cercanas a los centros comunitarios, garantizando una investigación más auténtica y fomentando un sentido de propiedad y participación entre los involucrados. De manera imprescindible para la calidad de la evaluación, los investigadores recibieron una capacitación intensiva facilitada por el Colectivo Massapê, no solo en el manejo de las herramientas tecnológicas proporcionadas sino también en las técnicas de aplicación de los cuestionarios, asegurando la efectividad y eficiencia del proceso de recolección de datos. La premisa de este diseño de evaluación era que el hecho de que los aplicadores de los cuestionarios fueran personas de la comunidad facilitaría la comunicación y el compromiso de la población para participar en la recolección de datos. Además, la participación y capacitación de estos jóvenes como investigadores se constituyó como una iniciativa de inversión en formación y desarrollo de habilidades en evaluación, de modo que ahora, con experiencia en investigación de campo, estos jóvenes pueden expandir su actuación en el área.

El éxito de esta iniciativa se evidenció por la participación de más de 3.500 personas en cerca de un mes, demostrando un gran interés de la comunidad en con-

tribuir a la evaluación. Los encuestados estaban distribuidos por los territorios alrededor de los cuatro equipos del Compaz activos en el año de la evaluación, priorizando un radio de 1 km de cada centro, pudiendo

llegar hasta 2 km. El mapa ilustrado en la figura a continuación muestra la ubicación de los cuatro equipos y de los encuestados, de acuerdo con los datos georreferenciados recopilados durante las entrevistas.

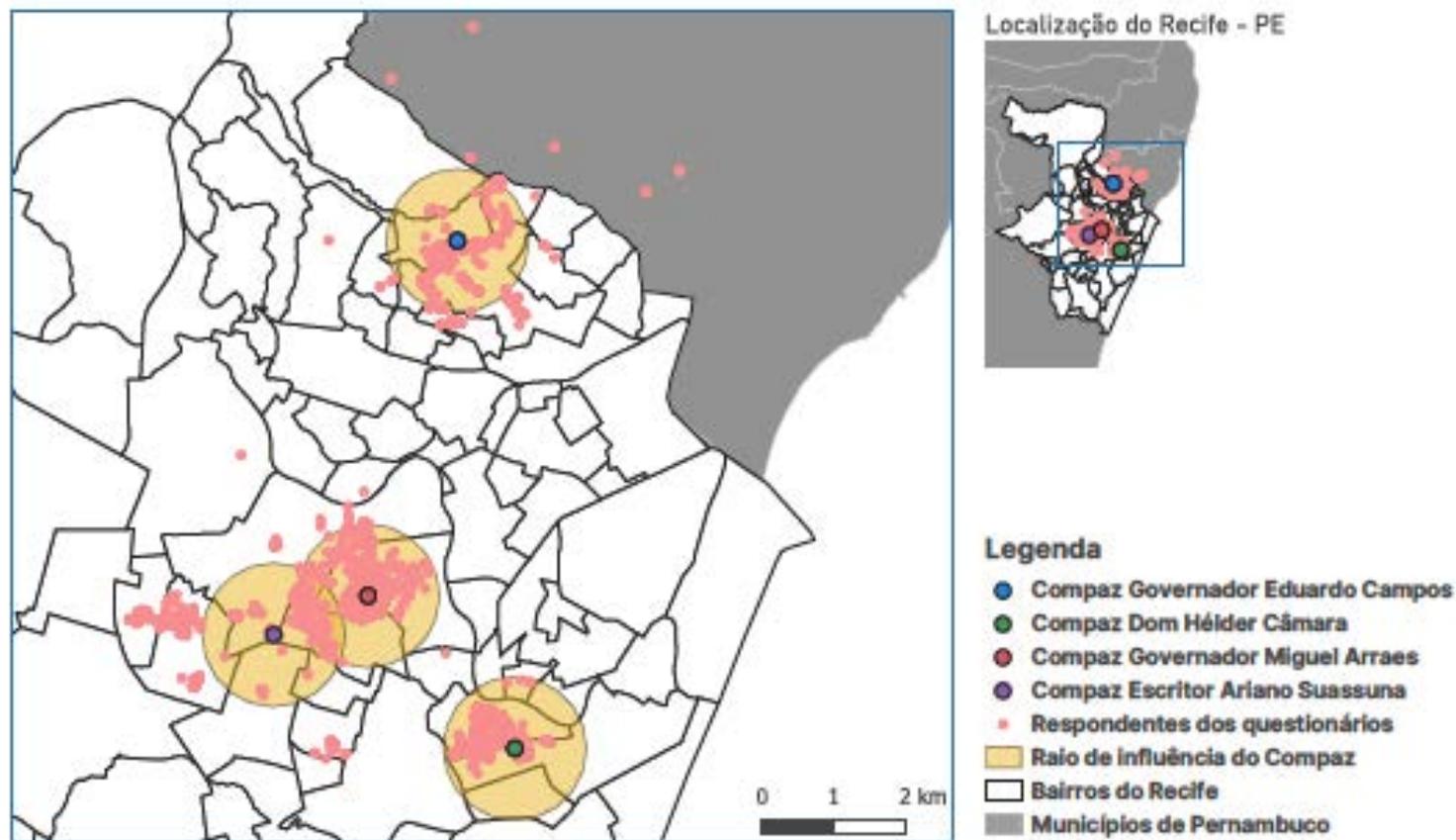


Figura 4. Ubicación de la aplicación de cuestionarios y áreas de influencia de los Compaz
Fuente: Evaluación ejecutiva participativa de la Red Compaz (NAPCD), 2022.

La riqueza de los datos recopilados ofreció una base sólida para el análisis de las preguntas guía de la evaluación, lo que permitió una comprensión más profunda de las expectativas, percepciones y necesidades de los ciudadanos.

Además de los usuarios de los equipos y sus empleados, se entrevistó a la población que se encontraba en las comunidades cercanas a las unidades del Compaz, incluso si no eran beneficiarios del programa. Con esta estrategia, fue posible identificar cómo los beneficiarios definen el Compaz, qué cambios en la calidad de vida se identifican, la percepción sobre el programa y las razones que podrían llevar a un mayor o menor uso del equipo. Por lo tanto, con un conjunto amplio y diverso de hallazgos fue posible elaborar directrices para mejorar la política y su mejora continua, lo que resultó en un informe de evaluación detallando toda la información encontrada y las propuestas presentadas⁵.

Resultados

Los resultados previos de la evaluación sintética mostraron que las inauguraciones de los dos primeros equipos de la red estaban asociadas a una reducción en las tasas de crímenes violentos letales intencionales (CVLI) en los territorios atendidos. Además, la evaluación ejecutiva con carácter participativo permitió una visión panorámica del desempeño de la Red Com-

⁵ El informe de evaluación está disponible previa solicitud en la Alcaldía de Recife. (<https://compaz.recife.pe.gov.br/publicacoes-e-documentos>).

paz, con bajo costo debido a la utilización de recursos y personal propios y al apoyo del asesoramiento técnico del Clear Lab. En general, los hallazgos demuestran que la Red Compaz tiene una influencia positiva en la dinámica territorial de las comunidades y en la vida de sus beneficiarios.

Entre los muchos datos de percepción de la comunidad asistida recopilados en la investigación de campo, más del 96% afirmaron que recomendarían la construcción de nuevas unidades del Compaz en la ciudad de Recife. Este hallazgo fortalece el plan administrativo de expansión de la red.

Además, 9 de cada 10 personas encuestadas afirmaron estar satisfechas con las actividades ofrecidas en los centros comunitarios. Por otro lado, 8 de cada 10 de los beneficiarios desearían que se ofrecieran aún más actividades en cada centro. Es decir, hay indicios de una demanda reprimida por los servicios de la Red Compaz.

Respecto a la percepción de las personas sobre el impacto social de los servicios y actividades de la Red Compaz en el territorio, tanto los colaboradores como los usuarios de los centros mostraron una visión positiva. Entre los usuarios, el 85% afirma que participar en las actividades del Compaz ha traído cambios positivos a sus vidas y el 80% percibe cambios positivos en su salud física y mental después de comenzar a asistir a las actividades del Compaz. Por otro lado, para los colaboradores, el 87% cree que el Compaz contribuye a la reducción de la desigualdad social en el territorio y el 97% afirma que la implementación del Compaz ha generado cambios positivos en la sociedad.

El informe de evaluación también señala la necesidad de llevar a cabo momentos de escucha de la población de las áreas cercanas a las nuevas unidades a construir, para adaptar mejor las actividades a ser ofrecidas. También se mencionó la necesidad de realizar una evaluación de impacto de la Red Compaz para identificar los efectos y relaciones causales de las unidades del Compaz en indicadores de seguridad pública, salud, educación y desigualdad social. A pesar de que hay indicios, según los hallazgos de la evaluación ejecutiva participativa, de que el Compaz puede haber contribuido a la reducción del CVLI, sólo una evaluación de impacto podría estimar este efecto.

Un aspecto esencial, fruto principalmente de la visión de los colaboradores del Compaz, fue la consolidación del programa más allá de su estructura física, ejemplificado por la decisión de anticipar la designación del equipo gestor para el quinto equipo aún durante su construcción en 2023, garantizando que la gestión estuviera operativa en el territorio y alineada con los objetivos del programa incluso antes de la inauguración del espacio físico. Además, se reconoció la necesidad de una segunda evaluación participativa, esta vez con un enfoque específico en el público de niños y adolescentes. Esta segunda iniciativa, realizada en colaboración con Unicef y Colectivo Massapê, buscó no solo comprender mejor las necesidades de este grupo demográfico sino también integrar sus voces y perspectivas en el desarrollo y ejecución de acciones relevantes para ellos (Unicef Brasil, 2024).

El informe de evaluación sistematiza los principales hallazgos clasificados por temática y sugiere directri-

ces para la toma de decisiones sobre la política. Cada directriz puede competir en diferentes órganos de la Alcaldía de Recife y, por lo tanto, no tiene un único sector responsable. Las temáticas utilizadas incluyen la continuidad y expansión de la Red Compaz, el registro de usuarios e inscripción en actividades, la atracción del público adolescente y joven, la comunicación con la sociedad y la seguridad.

En general, la Red Compaz fue bien evaluada por los usuarios, destacando la percepción positiva de las actividades y horarios, así como las mejoras en la salud física y mental. Para garantizar la continuidad de estos resultados, la evaluación indica como directriz mantener la calidad de los servicios, diversificando las actividades y manteniendo el enfoque en el ciudadano. En cuanto al registro de usuarios, necesita ser actualizado periódicamente para garantizar su eficacia, además de permitir inscripciones virtuales para aumentar la accesibilidad. La expansión de los servicios debe abordar la falta de vacantes, ofreciendo más opciones en deportes y cursos de capacitación profesional, además de integrarse con otros servicios municipales y priorizar actividades para personas con discapacidad.

Para abordar cuestiones de desigualdad social y racismo estructural, la evaluación indica la necesidad de ofrecer oportunidades diversas y consolidar iniciativas de enfrentamiento al racismo, además de promover asociaciones con la sociedad civil. Fortalecer los vínculos comunitarios involucrando a las comunidades del entorno y ampliar la comunicación sobre la gratuidad son estrategias importantes.

Para atraer al público adolescente y joven es crucial ampliar la oferta de cursos de capacitación profesional, deportes y competencias, además de crear un consejo de la juventud y coordinar con organizaciones sociales y universidades. La accesibilidad física debe garantizarse con accesos para peatones, ciclistas y transporte público, además de adaptaciones para personas con discapacidad. Además, la comunicación con la sociedad necesita mejorarse con estrategias segmentadas, utilizando medios populares y buscando activamente a públicos vulnerables. En cuanto a la seguridad, es importante evaluar el impacto de la Red Compaz en la reducción de la criminalidad, especialmente contra los jóvenes, e investigar las dinámicas que afectan la seguridad. Por último, las recomendaciones de la evaluación enfatizan que la expansión de la Red Compaz debe priorizar áreas vulnerables y escuchar a las comunidades locales.

Plan de acción a partir de los resultados y recomendaciones

Después de finalizar la evaluación y compartir el informe con los equipos de SEPLAN y SESEC, un momento crucial fue la construcción colaborativa del plan de acción a partir de los hallazgos y directrices señaladas por la evaluación. La elaboración del plan de acción se llevó a cabo en tres talleres colaborativos, facilitados por los miembros de NAPCD, con la participación de las cuatro gestoras de las unidades de la Red Compaz en los dos primeros momentos y del Secretario de Se-

guridad Ciudadana y Secretario Ejecutivo de Cultura de Paz en el tercer encuentro. El propósito de estas reuniones fue doble: analizar meticulosamente los datos recopilados y sintetizarlos en estrategias concretas para mejorar y expandir las actividades del Compaz.

Durante estos encuentros, los equipos emplearon una variedad de herramientas y metodologías diseñadas para fomentar la creatividad, organizar prioridades y planificar acciones. En primer lugar, el *brainstorming* sirvió como una técnica de generación de ideas, permitiendo que los participantes propusieran soluciones libremente, garantizando así una amplia gama de sugerencias. Luego, la *matriz GUT (Gravedad, Urgencia y Tendencia)* (ENAP, 2024) ayudó a priorizar los problemas identificados, mientras que la *matriz Eisenhower* (CRA-SP, 2024) ayudó a distinguir entre tareas urgentes e importantes. Finalmente, la metodología *5W2H (What, Why, Where, When, Who, How, How Much)* proporcionó una estructura detallada para la implementación de las iniciativas seleccionadas, detallando los aspectos de gobernanza y operación necesarios (Casa Civil da Presidência da República e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018).

Una vez finalizado este plan de acción, se presentó a las partes interesadas relevantes, ofreciendo una base estructurada para la toma de decisiones y futuras intervenciones. Entre los pasos finales, la **Secretaría de Planeamiento, Gestión e Transformación Digital (SEPLAGTD)** y la SESEC asumieron responsabilidades específicas, reflejando la naturaleza colaborativa e interdepartamental del proyecto. Por ejemplo, SEPLAGTD asumió la elaboración de un nuevo modelo

de gestión, centrado en la expansión de las asociaciones con organizaciones sociales para la ejecución de actividades de Compaz, una medida destinada a ampliar el alcance y la eficacia del programa. Además, también asumió la digitalización de las inscripciones en las actividades de los equipos, una demanda prioritaria indicada por los usuarios y que se ejecutó con el objetivo de mejorar la eficiencia y accesibilidad de los servicios ofrecidos.

La ejecución de la evaluación de manera participativa, involucrando a los equipos gestores responsables de la implementación de la Red Compaz, fue un aspecto crucial para que los hallazgos de la evaluación fueran utilizados para una rápida toma de decisiones con respecto a la política. En un proceso no participativo, los resultados de una evaluación podrían haber tardado más en ser apropiados e incorporados por la política pública.

Lecciones aprendidas

Ante el proceso evaluativo participativo de la Red Compaz, es posible extraer lecciones aprendidas, tanto desde un aspecto estratégico como desde un punto de vista operativo. Las lecciones serán aquí descritas y sintetizadas en el cuadro 2 a continuación, destacando el contexto en el cual se llevó a cabo la evaluación, pero de manera que puedan ser absorbidas en futuros procesos evaluativos similares.

Aspecto	Lecciones aprendidas
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - El carácter participativo de la evaluación reunió a gestores y beneficiarios, proporcionando una visión única y compleja de la política, con información detallada de la Red Compaz; - La comisión de evaluación por parte de la propia Municipalidad permitió desarrollar competencias evaluativas internas; - La participación de las gestoras de las unidades del Compaz desde la elaboración facilitó la apropiación de los resultados; - El compromiso de diferentes sectores municipales favoreció el uso de los resultados para la toma de decisiones; - La participación ciudadana incorporó la visión de los beneficiarios de la política; - La realización de evaluaciones externas complementarias brinda validación y perspectivas adicionales.
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Las cuestiones operativas son importantes de considerar al planificar la evaluación: los plazos y las burocracias generales deben incorporarse al proceso de evaluación; - La institucionalización del comité evaluativo, con funciones y plazos formalizados; - La comunicación de los resultados de forma agregada, sin destacar puntos sensibles de unidades específicas.

Cuadro 2. Principales lecciones aprendidas del proceso participativo de evaluación

En primer lugar, el proceso evaluativo participativo de la Red Compaz, que contó con la participación de una amplia gama de actores (funcionarios de la municipalidad de Recife, gestoras de las unidades del Compaz, representantes de la sociedad civil, miembros de la academia y la comunidad asistida por el equipo social), fue esencial para lograr los buenos resultados obtenidos. También cabe destacar que la comisión de la evaluación por parte de la propia Municipalidad de Recife también fue un punto relevante. Además de que el plan de evaluación fue elaborado por funcionarios municipales, con el apoyo de un equipo técnico del Clear Lab, el proceso evaluativo también permitió, junto con la asesoría técnica, el desarrollo de competencias evaluativas dentro del gobierno municipal.

Notablemente, el NAPCD fue el centro del proceso evaluativo, representando la institucionalización del uso de evidencia para la toma de decisiones y la mejora de las políticas públicas a nivel municipal. Sin embargo, la presencia de las personas gestoras desde el inicio hasta el final de la evaluación, abarcando desde su elaboración y diseño, ejecución, finalización, discusión y uso de los resultados, involucró a todos los agentes gestores de la política y permitió una rápida apropiación de los hallazgos. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades técnicas y la difusión de la cultura de monitoreo y evaluación se extendieron hasta el nivel operativo de la implementación de la política del Compaz.

En este escenario, es válido destacar que la participación de personas que están día a día en la política ofreció información valiosa para la buena conducción de la evaluación, así como para la formulación de preguntas evaluati-

vas que se alinearan con el contexto de implementación del Compaz y pudieran ofrecer respuestas útiles para mejorar la red. Es importante señalar que para que la participación de las personas gestoras fuera posible, la agenda de reuniones del proceso evaluativo se adaptó al día a día y disponibilidad de las gestoras de cada unidad. Teniendo en cuenta la importancia de los integrantes del comité evaluativo y cómo su participación llevó a los resultados de esta evaluación, una lección aprendida es que, si es factible, institucionalizar el comité evaluativo, como ocurre en el CMAP a nivel federal en Brasil, aporta formalidad a las funciones del comité, así como registrar los plazos acordados colectivamente.

Además, la participación de diferentes sectores e instancias municipales favoreció el uso de los resultados de la evaluación para respaldar la toma de decisiones, tanto para la Red Compaz existente como para las unidades de expansión. La presencia en la construcción de la evaluación, además de colaborar en el proceso, también generó un sentido de responsabilidad (*ownership*) y comprensión de la importancia de la evaluación, lo que repercutió en el uso y difusión de sus resultados. La generación de evidencia se utilizó como base para la argumentación en negociaciones políticas, indicando qué aspectos deben mantenerse y fortalecerse en las actividades y servicios ya ofrecidos por el Compaz y qué aspectos deben ajustarse para las nuevas unidades. Además, se acordó que los resultados se comunicarían haciendo referencia a la Red Compaz en su conjunto, sin destacar puntos sensibles de alguna unidad en particular, mitigando la sensación de “auditoría” y resaltando preocupaciones y soluciones generales para toda la red. De esta manera, el equipo gestor de

los equipos no se sentiría evaluado individualmente o que su trabajo estaba siendo auditado, lo que no era el objetivo de la evaluación.

Además de la importante participación de las instancias municipales y las personas gestoras en la evaluación, la participación ciudadana incorporó el punto de vista de la población beneficiaria y los residentes de los territorios del Compaz. Esta presencia concreta del carácter participativo de la evaluación se unificó y se agregó a las demás visiones sobre el objeto evaluado.

Incluso con las ventajas de una mirada interna y una mayor probabilidad de uso de la evaluación cuando esta se realiza de manera interna, una evaluación externa también tiene sus aspectos positivos y proporciona una perspectiva diferente de la política. Por lo tanto, después de realizar esta evaluación participativa, se continuó con estudios adicionales, incluida la colaboración ya mencionada con UNICEF, con un enfoque en niños y adolescentes atendidos por la Red Compaz. Además de la validación de un sello externo con respecto a la política del Compaz, debido a las características de esta colaboración, hubo un buen alcance mediático y una mayor propagación de sus resultados⁶.

⁶ Ejemplos de repercusión en los medios de comunicación se pueden encontrar en dos de los periódicos más importantes del estado de Pernambuco, que se pueden encontrar en los siguientes enlaces:

<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2023/11/estudo-do-unicef-aponta-que-compaz-e-referencia-nacional-na-prevencao.html>

<https://www.folhape.com.br/noticias/unicef-e-prefeitura-do-recife-apresentam-estudo-com-dez-recomendacoes/304245/>.

Por último, pero no menos importante desde un punto de vista operativo, se destaca una relevante lección aprendida: los plazos y las burocracias generales (solicitudes, licitaciones y aprobaciones desde la instancia municipal) deben ser ampliamente considerados y absorbidos en el momento de planificar la evaluación. La comprensión del tiempo de estos procesos es significativa para una buena planificación y flujo de la evaluación sin mayores retrasos.

Las reflexiones del Secretario Ejecutivo de Seguridad Ciudadana de Recife en la Prefectura de la Ciudad de Recife, Paulo Moraes, miembro del comité evaluativo, resaltan la importancia de la evaluación ejecutiva participativa: los resultados de este proceso han pasado a orientar las decisiones de la alta gerencia, promoviendo ajustes en las unidades existentes y sirviendo como modelo para las nuevas en construcción. Además, el énfasis en el uso de evidencia para respaldar las decisiones ha contribuido al reconocimiento internacional del Compaz, demostrando su impacto positivo no solo a nivel local, sino también global. Por último, también destaca que la generación de evidencia para la toma de decisiones se ha consolidado como una rutina, una práctica continua que no se detuvo con la finalización de la evaluación ejecutiva participativa.

La evaluación participativa de la Red Compaz, coordinada por el NAPCD con el apoyo técnico de Clear Lab, se destacó como un proyecto innovador en el contexto de la gestión pública municipal. Al incorporar la participación directa de ciudadanos, funcionarios públicos y miembros de la comunidad académica y sociedad civil, este proceso no solo fue más allá de la tradicio-

nal recolección de datos, también creó una noción de compromiso comunitario en la evaluación de políticas públicas que hasta entonces no existía en el territorio. Por lo tanto, el viaje de esta evaluación refleja un hito importante en el campo de la gestión pública munici-

pal, demostrando cómo la inclusión, la colaboración y la innovación pueden dar forma colectivamente a políticas más efectivas y significativas para la comunidad, asegurando que cada voz sea escuchada y cada contribución valorada en un proceso de mejora continua.

Referencias bibliográficas

- Barros, A. R. (2011). *Desigualdades Regionais no Brasil: Natureza, causas, origens e soluções*. Datamétrica Consultoria Econômica.
- Bayma, G. (2023). “A geração de evidências sobre os resultados da Rede Compaz”. En M. Cavalcanti (ed.), *Minha causa - Trajetória de Murilo Cavalcanti: Do cara da noite ao cara do Compaz*.
- Casa Civil da Presidência da República & Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (s/f). *Atlas da Violência 2019 - Municípios*. Recuperado de <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes/58/atlas-2019-municipios>.
- (2018). *Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Ex Ante*.
- Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) (s/f). *Importante, urgente, faça na hora: a matriz Eisenhower e a Agenda 2030 da ONU*. Recuperado de <https://crasp.gov.br/admpro/site/artigos/importante-urgente-faca-na-hora-a-matriz-eisenhower-e-a-agenda-2030-da-onu>.
- Di Tella, R., Edwards, S. y Schargrodsky, E. (ed.). (2010). *The economics of crime: Lessons for and from Latin America*. Estados Unidos: University of Chicago Press.
- Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (s/f). *Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) - Módulo 4*. Recuperado de https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1129/1/PDTI_modulo_4_final_corrigido.pdf.
- FGV CLEAR (s/f). *Programa CLEAR Nordeste*. Recuperado de <https://fgvclear.org/programa-clear-nordeste/>.
- Funnell, S.C. y Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*. Recuperado de <http://au.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470478578.html>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2022). *Censo Demográfico 2022*.
- Ministério da Economia, Planejamento e Gestão do Brasil. (s/f). *Participação social: Conselhos e órgãos colegiados*. Recuperado de <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/cmap/institucional>.
- (s/f). *Avaliação de políticas públicas: Relatório anual de avaliação de políticas públicas*. Recuperado de <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/avaliacao-de-politicas-publicas-1/relatorio-anual-de-avaliacao-de-politicas-publicas>.
- Prefeitura do Recife (2023). *Plano Estratégico 2021-2024*. Recuperado de <https://desenvolvimentoeconomico.recife.pe.gov.br/planejamento-estrategico-2021-2024>.
- (2023b). *Plano Plurianual 2022-2025*. Recuperado de http://transparencia.recife.pe.gov.br/uploads/pdf/REVISAO_PPA_2024_63cd58e19c6b9685b339f9502f2e351f.pdf.
- Rogers, P. (2014). *Theory of Change*. UNICEF. Recuperado de https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf.
- UNICEF Brasil (s/f). *Entre vozes e vivências: Avaliação participativa do Compaz*. Recuperado de <https://www.unicef.org/brazil/relatorios/entre-vozes-e-vivencias-avaliacao-participativa-do-compaz>.
- United Nations (s/f). *UN Public Service Awards*. Recuperado de <https://www.un.org/en/desa/un-public-service-awards>.