

Capítulo 8

Evaluación participativa

3 intervenciones públicas en el Estado de Zacatecas (2020)

Janett Salvador

Resumen

Con una apuesta disruptiva, el equipo que lideraba al sistema estatal de evaluación en el estado mexicano de Zacateca se convirtió en punta de lanza al evaluar participativamente tres intervenciones públicas. Se identificaron dos elementos de innovación: Primeramente, se rompió el paradigma de evaluar programas, ya que se evaluó un proyecto dentro de una estrategia, un componente de un programa y un modelo transversal, la característica principal de estas intervenciones fue que desde su diseño e implementación tenían experiencias de participación ciudadana. El segundo elemento innovador fue que se incorporó en el proceso de toma de decisiones de la evaluación a personas ejecutoras y/o a quienes habían participado en otras etapas de las intervenciones. En este capítulo se documenta el proceso, los desafíos y aprendizajes. Si bien cada proceso evaluativo con participación es único por sus características particulares, pueden servir de base para el diseño e implementación de otras evaluaciones con las que compartan alguna similitud.

Palabras clave

Evaluación participativa, evaluación de intervenciones públicas, Zacatecas.

Citado

Salvador, J. (2024). "Evaluación participativa. 3 intervenciones públicas en el Estado de Zacatecas (2020)". En Rodríguez Bilella, P. y Tapella, E. (coord.), *Evaluación, democracia y transformación. Experiencias de evaluación participativa en América Latina*. San Juan, Argentina: Vientosur.

La evaluación participativa de intervenciones gubernamentales en México es una práctica reciente, con no más de 5 años de antigüedad. La institucionalización de la evaluación en el país, en los niveles federal y subnacional, ha estandarizado términos de referencia de evaluaciones tradicionales con nula participación de los actores involucrados en las intervenciones. En 2020, el Gobierno del Estado de Zacatecas realizó una apuesta disruptiva al incorporar en su **Programa Anual de Evaluación** las evaluaciones participativas de 3 intervenciones públicas: no se trataba de programas presupuestarios (en los que suelen aplicarse las evaluaciones) sino de una estrategia para la igualdad de género, un proyecto para la prevención social de la violencia y un componente de un programa que recibe recursos transferidos por la federación.

El desarrollo de este capítulo se ha planteado para conocer primeramente el contexto de la institucionalización de la evaluación en México a niveles federal y subnacional, e intentar comprender que los gobiernos subnacionales, sobre todo los estados, cuentan con mayor potencial innovador que la federación en materia de evaluación, por el marco normativo que las rige y la pluralidad política que las gobierna.

Es importante que la persona lectora de esta publicación tenga claro el contexto pandémico en que se realizaron y las limitaciones que tuvieron que enfrentarse para la implementación de las evaluaciones. Aún con estas limitaciones, los resultados de las evaluaciones fueron enriquecedores para las intervenciones. Las recomendaciones, que pueden consultarse en los in-

formes de evaluación, fueron nutridas con la experiencia de quienes recopilaban información en campo, de quienes han ejecutado las intervenciones y de quienes analizaron la información primaria sistematizada. Esta riqueza de opiniones, conocimientos y aprendizajes prácticos no pueden lograrse en evaluaciones tradicionales que realiza un equipo externo de evaluación solo con trabajo de gabinete y bases documentales.

Finalmente, los aprendizajes obtenidos en la implementación de estas evaluaciones, como el análisis de los desafíos y retos enfrentados y cómo se resolvieron, son herramientas útiles para quienes quieran implementar alguna evaluación participativa de programas gubernamentales.

Contexto de la evaluación en México

En México, desde finales del siglo XX se realizaron evaluaciones a programas y políticas públicas, en los cuales las reglas de operación mandataban su evaluación. Sin embargo, no fue sino hasta el surgimiento del **Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)** en 2004, la publicación de la *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)* en 2006, la publicación de los *Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas de la Administración Pública Federal* en 2007 y las reformas constitucionales en 2008 que se estableció el

marco normativo para la implementación del **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)** a nivel federal (CONEVAL, 2016).

Esto tuvo un escalamiento a los niveles estatal y municipal, provocando que los gobiernos subnacionales transitaran hacia esquemas de administración pública orientada a resultados. En cumplimiento a la normatividad federal, la **Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)** cada año elabora un Diagnóstico sobre el avance en implementación del **PbR-SED** en las entidades federativas y municipios¹ y el CONEVAL desde 2012 ha realizado el **Diagnóstico de avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas**², estos instrumentos han dado como resultado, que algunos estados y municipios desarrollen y fortalezcan sus sistemas de evaluación (CONEVAL, s/f).

Zacatecas: un estado que va a la vanguardia

Por su parte, el estado mexicano de Zacatecas constituyó el **Sistema Estatal de Evaluación** como un mecanismo interinstitucional que promoviera la evaluación externa de políticas públicas, programas o acciones de desarrollo impulsadas por el Gobierno del Estado. En 2018 fue aprobado el *Plan General de Evaluación* cuyo objetivo era vincular las evaluaciones a las políticas públicas prioritarias derivadas del *Plan Estatal de De-*

¹ <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Entidades-Federativas>

² https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/paginas/indice_diagnosticos_temp.aspx

sarrollo vigente. Cada año, el **Consejo Estatal de Evaluación (Consejo)**, que es el órgano decisor en materia de evaluación en el estado, determina los programas a evaluar y el tipo de evaluaciones a realizar con base en el referido Plan General de Evaluación. Uno de los criterios de selección de intervenciones a evaluar es que cuenten con *reglas de operación* (ROP) y que fueran prioritarios para el logro de los objetivos de las políticas estatales (Consejo Estatal de Evaluación, 2018).

Propiamente, no se desarrolló en el estado una metodología para el diseño de evaluaciones, ya que, para la contratación de las evaluaciones externas, se adaptaron los *Términos de Referencia (TDR)* desarrollados por el CONEVAL y la SHCP, tanto para programas estatales como para aquellos que se realizan con recursos provenientes de la Federación. Esto condujo a que las evaluaciones carecieran o tuvieran mínima participación de las personas que ejecutan los programas y fuera inexistente la participación de otros actores relacionados con el programa. La participación de las personas responsables de la planeación, implementación, operación o monitoreo del programa en las evaluaciones está acotada sólo a la presentación los documentos solicitados y, en escasas ocasiones, a participar en entrevistas. Incluso en la implementación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones a través del mecanismo de *Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)*³, la participación era pasiva y delimitada. Lo an-

³ Compromisos asumidos por las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal (APF), a partir de recomendaciones o hallazgos de evaluaciones externas con la finalidad de implementar procesos de mejora en los programas (CONEVAL, s/f).

terior provocó que los resultados de las evaluaciones estuvieran sesgados por la visión y opinión de quien la diseña y evalúa, sin que tuviera el punto de vista de quienes participan en los procesos de generar y entregar los bienes y servicios que producen las intervenciones, ni de aquellas personas que los reciben, salvo en ocasiones en las que hubo algún tipo de valoración de la satisfacción de aquellas.

En 2020, en el **Programa Anual de Evaluación (PAE)** del estado de Zacatecas incorporó 3 evaluaciones participativas a intervenciones públicas estatales que contribuyeran a la política de igualdad y bienestar social. No solo se innovaba con la metodología participativa en sí misma sino que también fue un gran cambio el pasar de evaluar programas a incluir evaluaciones de una estrategia, el componente de un programa y de un proyecto que forma parte de un programa, ya que tradicionalmente en el país, tanto a nivel federal como subnacional, la evaluación se realiza a programas públicos (Gob. Edo. Zac., 2020).

Intervenciones evaluadas

Cada una de las 3 intervenciones seleccionadas para ser evaluadas bajo una metodología participativa había tenido algún tipo de participación de otros actores durante su diseño o implementación, como por ejemplo las comunidades beneficiadas u organizaciones de la sociedad civil, por lo que la evaluación participativa era el siguiente paso. A continuación se detalla cada intervención.

La perspectiva de género en las políticas públicas estatales: *Modelo para la igualdad entre Mujeres y Hombres (Modelo)*.

A pesar de que desde 2008 se habían promulgado leyes en el estado⁴ de Zacatecas para la igualdad entre mujeres y hombres, y para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, en 2016 seguían existiendo altos índices de violencia contra las mujeres. De acuerdo con los datos de la *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los*

⁴ En 2008 se promulgó la *Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres* en el Estado de Zacatecas que promueve el acceso de las mujeres a los derechos sociales, económicos y culturales, y el pleno disfrute de éstos. En 2009 fue promulgada la *Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia* para el Estado de Zacatecas que tiene por objeto prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en el Estado, y establecer la coordinación entre las instancias de la administración pública del Estado y los municipios.

Hogares (ENDIREH) de 2016, el 59% de las mujeres de Zacatecas habían sufrido al menos un incidente de violencia emocional, económica, física, sexual o discriminación a lo largo de su vida ya sea en el ámbito escolar, laboral, familiar o de su pareja (Secretaría de las Mujeres, 2017).

En 2017 fue admitida por la **Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres la Solicitud de Declaratoria de Alerta de Violencia de Género contra las Mujeres (AVGM)**⁵ para el estado de Zacatecas interpuesta por diversas organizaciones de la sociedad civil (SEGOB, 2018),.

Bajo ese contexto, una de las respuestas del Gobierno del Estado para lograr la política de igualdad en la Administración Pública Estatal fue la implementación del **Modelo para la igualdad entre Mujeres y Hombres** (en adelante se referirá a esta intervención como *Modelo*), a cargo de la **Secretaría de las Mujeres (SEMURJER)**, que busca la generación, aplicación, evaluación, seguimiento y mejora de políticas públicas con perspectiva de género y enfoque de derechos humanos. El Modelo consta de cuatro apartados:

El primero, referente al diagnóstico, ayuda a contextualizar las desigualdades entre mujeres y hombres del Estado, el cual sirve de insumo para el diseño de políticas o acciones que se deriven de este Modelo; favorece el conocimiento del marco normativo que obliga a la generación de estas. El segundo corres-

⁵ Es el conjunto de acciones gubernamentales de emergencia para enfrentar y erradicar la violencia feminicida en un territorio determinado.

ponde a los requisitos que deberá cumplir cada Instancia del gobierno del estado de Zacatecas para la formulación, aplicación, seguimiento y mejora de las políticas públicas con perspectiva de género. El tercero y cuarto contiene el listado de la normatividad internacional y nacional en materia de derechos humanos de las mujeres, donde se establece una matriz de responsabilidades de los entes públicos. (C-evalua, 2020, pág. 15).

Para ello, consideraron acciones como:

- la conformación de un denominado **Comité de Igualdad** en cada una de las dependencias y entidades del Gobierno del Estado, con personas responsables de la planeación, áreas operativas, evaluación y seguimiento, quienes estuvieron a cargo de la implementación de las acciones del Modelo;
- elaboración de un diagnóstico sobre la situación de la perspectiva de género en las políticas públicas de la instancia gubernamental;
- definición de un plan de acción;
- seguimiento al plan de acción.

Entre las actividades incluidas en el plan de acción aparecen: capacitaciones sobre perspectiva de género y derechos humanos para el personal de la dependencia, planeación de políticas públicas con perspectiva de género y auditorías ciudadanas e interinstitucionales, entre otras.

El Modelo va dirigido a las dependencias y entidades estatales y son receptoras directas las personas que toman las capacitaciones y son apoyadas en la realización de sus funciones para darles perspectiva de

género; la sociedad en su conjunto que acude a las oficinas a realizar trámites y quienes reciben los bienes y servicios de los programas públicos son las personas beneficiarias finales del Modelo.

El Modelo establece la creación de Comités de Igualdad en las dependencias, estos otorgan un carácter plural a la implementación del Modelo, ya que participan en ellos personal de cada dependencia y de otras instancias gubernamentales a través de auditorías interinstitucionales⁶.

El Modelo fue una de las tres intervenciones seleccionadas para ser evaluadas con participación por el carácter participativo de su implementación a través de los Comités de Igualdad, y por la red de actores que a su alrededor se había creado en las dependencias y entidades. En esta intervención son instancias gubernamentales las que participan como implementadores y como beneficiarias directas del Modelo.

⁶ Las auditorías ciudadanas e interinstitucionales como parte de los requisitos del Modelo permitieron verificar los avances de implementación del Modelo mediante la participación conjunta y articulada, del gobierno, Organizaciones de la Sociedad civil y las Instancias Académicas Especializadas.

El compromiso de la comunidad para la sostenibilidad de sus sistemas de agua: el componente de Participación Ciudadana del PROAGUA (Componente)

La cobertura de agua potable en Zacatecas en 2020 (CONAGUA, 2021) fue de 96,1% a nivel estatal. Sin embargo, aún existen comunidades rurales en las que no se cuenta con este servicio. Por ello, la **Secretaría de Agua y Medio Ambiente (SAMA)** tiene a su cargo la construcción, mejoramiento y ampliación de infraestructura en localidades menores a 2.500 habitantes con la participación comunitaria organizada.

El apartado rural del **Programa de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento (PROAGUA)**⁷ apoya a la creación de infraestructura para abatir el rezago en la cobertura de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento básico involucrando la participación comunitaria organizada para la operación y mantenimiento de los sistemas. **El componente de atención social y participación comunitaria** fortalece la organización de las comunidades para la construcción y conservación de los servicios, con el propósito de coadyuvar a generar la corresponsabilidad de los beneficiarios para la futura operación, mantenimiento y administración eficiente del sistema instalado. (SEMARNAT, 2019).

⁷ Programa de índole federal a cargo de la Comisión Nacional del Agua. Para cada estado, la federación suscribe convenios de coordinación para entregarle los recursos y que sean aplicados conforme las reglas de operación del programa.

Para su implementación en el estado de Zacatecas a través de SAMA, el componente de *Participación Ciudadana* (en adelante se referirá a esta intervención como Componente) del PROAGUA cuenta con tres fases (SAMA, 2020):

- **Diagnóstico participativo.** Se elaboran con la participación del 50% de la población a beneficiar, se integran comités pro-obra con equidad de género. Se elaboran dictámenes de factibilidad social de los proyectos.
- **Proceso constructivo.** Se conforma un comité de contraloría social al cual la SAMA presenta el proyecto de la obra a ejecutar y se verifica que existan las servidumbres de paso y la certeza legal de los predios a utilizar. Durante la construcción del proyecto, la SAMA brinda al 80% de la población beneficiada capacitación en aspectos sanitarios y cultura del agua, así como en la operación, mantenimiento y administración de la infraestructura hidráulica. En ese tiempo también se establecen los acuerdos comunitarios que aseguren la permanencia y sostenibilidad del servicio (esquemas tarifarios, derechos y obligaciones de los comités, derechos y obligaciones de las personas beneficiarias, elección del comité para la sostenibilidad del servicio). Al término de la construcción entregan al Comité de Sostenibilidad las obras y el expediente básico.
- **Monitoreo.** Los comités de sostenibilidad preparan un plan anual de mantenimiento sobre el que se monitorean las condiciones operativas de los sistemas de entregados y SAMA brinda asesoría técnica y social posterior a la entrega de las obras.

Esta intervención requiere de la participación comprometida de la población que recibe los sistemas de agua potable desde la etapa de diagnóstico hasta la operación de estos. Durante el tiempo en que se construyen los sistemas de agua, las personas implementadoras del programa trabajan directamente con las comunidades para generar esos espacios de cohesión y sensibilidad sobre el compromiso que adquieren para la adecuada operación de los sistemas.

Hay comunidades que han desarrollado sólidos equipos para la operación y administración de los sistemas de agua potable, con procedimientos formales para la cobranza, operación y mantenimiento de los equipos, mientras que otras no han logrado el compromiso de pago de las cuotas y enfrentan problemas para afrontar el gasto de insumos y servicios para la operación y dependen de recursos estatales o municipales para reparaciones cuando los equipos llegan a fallar, ya que no les dan mantenimiento preventivo.

Las personas beneficiarias directas fueron las familias que habitan las comunidades en las que se construyeron los sistemas de agua potable; e intervinieron las autoridades municipales y personal de SAMA.

Fortalecimiento de la cohesión comunitaria: Estrategia de la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con participación ciudadana (Proyecto)

La colonia Ábel Dávila es una de las más de 90 colonias urbanas del municipio de Fresnillo. Al momento de realizar el proyecto la colonia tenía apenas 10 años de ser fundada, tenía alrededor de 500 habitantes y la mayoría de la población oscilaba entre los 15 y 29 años. La principal actividad económica de las familias se encontraba en las minas del municipio, lo que forzaba a que los padres estuvieran ausentes y el cuidado familiar recaía principalmente en las madres de familia (UNODC *et al.*, 2020).

Una característica de la colonia era que cerca del 40% de las viviendas se encontraban abandonadas, en estado físico de deterioro, ventanas rotas, grafiteadas e incluso sin puertas. Esto las convertía en puntos de venta y consumo de drogas, así como objeto de invasión de terceras personas.

La *Estrategia de la prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana* a cargo de la **Subsecretaría de Prevención Social del Delito** de la Secretaría de Gobierno de Zacatecas, busca contribuir a la disminución de la violencia y la delincuencia mediante la articulación con las dependencias estatales. Una de las acciones de la estrategia es la de fomentar el desarrollo comunitario mediante campañas de prevención social y eventos dirigidos a la población vulnerable (C-evalua, 2020).

Se evaluó una intervención en el Fraccionamiento Ábel Dávila de Fresnillo (en adelante se referirá a la intervención como Proyecto), caracterizado por altos niveles de inseguridad. Es importante destacar que este proyecto se realizó en el marco del convenio de colaboración entre el gobierno de Zacatecas y la **Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)** en México para el seguimiento evaluación y promoción de las acciones que integraron la *Estrategia Estatal de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana 2017-2021*.

Las actividades realizadas en el marco de esta intervención iniciaron con la elaboración de un diagnóstico participativo que tenía la finalidad de conocer la percepción de la ciudadanía respecto a las condiciones de seguridad en su colonia, y cómo esta afecta positiva o negativamente a su calidad de vida y a su comportamiento. Se buscó la participación de la población y la construcción colectiva desde la comunidad y desde lo local, con enfoques de abajo hacia arriba, en donde la comunidad identificó los factores de riesgo y protección más importantes a trabajar. Se enfocó en generar vínculos de confianza entre los habitantes y que entre todos buscarán mejoras de acción común para el beneficio colectivo (Secretaría de Gobierno, 2019).

Como resultado del diagnóstico participativo se identificaron los siguientes factores de riesgo: consumo de alcohol, consumo de drogas, deserción escolar, bajo nivel educativo, comportamientos y actitudes agresivas y violentas entre niñas y niños, dinámicas de juego violentas, embarazos adolescentes, presencia de madres solteras, dinámicas familiares con figuras

paternales ausentes, violencia familiar, pobreza, posible presencia de crimen organizado, presencia de pandillas, vandalismo, presencia de balaceras en la colonia, pocos espacios públicos para la convivencia y los existentes están deteriorados, falta de alumbrado público, acoso sexual hacia las mujeres, tejido social debilitado, ausencia o poca presencia policial (UNODC *et al.*, 2020).

El **Colectivo Tomate** se encargó de la implementación del proyecto a través de esquemas participativos de integración local, mediante el uso del arte y la pinta de murales para reflejar el sentido de paz colectiva de la comunidad. Con este proyecto se buscó fortalecer la cohesión comunitaria para reducir la incidencia del crimen, partiendo del precepto de que, a mayor interacción y confianza entre los habitantes de la colonia, hay mayor sentido de pertenencia participación más activa y mejoran la solución de conflictos o problemas locales, esto conlleva a una mayor seguridad y bienestar común.

Entre las actividades realizadas para la implementación del proyecto estuvieron las siguientes:

- Planeación e identificación de zonas en terreno para llevar a cabo la intervención comunitaria y mapeo de actores locales clave.
- Acercamiento con la comunidad para la presentación del proyecto e identificación de las familias con voluntad para participar en la intervención comunitaria y entablar compromisos de acción del proceso.

- Sensibilización a las y los artistas muralistas que participarían el proceso de intervención comunitaria.
- Inmersión de la comunidad en el proceso a través de dinámicas de integración con las/los muralistas y recolección de narrativas sobre el imaginario de paz colectivo de las familias participantes.
- Intervención de las y los artistas en murales con activa participación ciudadana, plasmando el imaginario de paz colectivo.
- Inauguración del proyecto con autoridades locales, presentación de los murales y sesión de diálogo de cierre con la comunidad.

En este proyecto, las personas beneficiarias directas fueron quienes habitan el fraccionamiento, y participaron como actores involucrados el Colectivo Tomate, la UNODC y la Subsecretaría de Prevención Social del Delito de la Secretaría de Gobierno de Zacatecas.

Evaluaciones

La finalidad de realizar las evaluaciones participativas de tres intervenciones públicas prioritarias fue obtener una mirada panorámica de estas, que conjuntara la visión tanto de quienes las operan como de quienes reciben sus bienes y servicios, y lograr así mejoras integrales a las intervenciones. Adicionalmente, se buscaba desarrollar una cultura de evaluación en las

personas responsables de las intervenciones y las personas receptoras de éstas. Las intervenciones evaluadas fueron las descritas en el apartado anterior:

- Modelo para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (Modelo);
- El componente de Participación Ciudadana (Componente) del Programa de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento; y
- Estrategia de la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con participación ciudadana (Proyecto), en la Colonia Ábel Dávila.

Para las tres intervenciones se siguió la misma metodología, las capacitaciones se impartieron en conjunto y algunas de las personas de los equipos evaluadores participaron en dos evaluaciones.

En el estado de Zacatecas se realizaron evaluaciones participativas tuvieron la siguiente caracterización:

- **Selección de las partes que participan:** debido al momento de la pandemia en que se realizaron las evaluaciones participativas, no fue posible abrir la participación a todo el rango de actores; sin embargo, en cada una de ellas hubo diversa representación: (1) en la evaluación del Modelo, en el equipo evaluador participaron personal responsable de su implementación y personas de las dependencias que eran receptoras directas del Modelo; (2) en la evaluación del Proyecto, personal de la instancia ejecutora sólo participó en la etapa de diseño, y en la realización de la evaluación participó personal de el área de contraloría ciudadana; (3) en la evalua-

ción del componente participó personal encargado de la implementación y personal de contraloría social quienes también participan en la implementación del Componente en la etapa de monitoreo.

- **Control del proceso de evaluación:** la decisión de realizar las evaluaciones participativas correspondió al Consejo en conjunto con las personas titulares de las dependencias responsables de las intervenciones. La etapa de selección y contratación del equipo facilitador de las evaluaciones participativas estuvo a cargo del Consejo. La selección de las personas que integrarían los equipos de evaluación se realizó de forma conjunta por el Consejo, las dependencias responsables de las intervenciones y el equipo facilitador de las evaluaciones participativas. El equipo facilitador de las evaluaciones participativas estuvo a cargo de capacitar a los equipos evaluadores y coordinar sus actividades a lo largo de las evaluaciones. Los equipos evaluadores fueron quienes tomaron las decisiones sobre el proceso de evaluación.
- **Profundidad de la participación:** los equipos de evaluación recibieron intensas capacitaciones a lo largo del proceso evaluativo, y fueron responsables de: (1) el diseño de la evaluación, definir objetivo, criterios de evaluación, preguntas de evaluación, métodos de recolección de información; (2) la implementación de la evaluación: elaboración de los instrumentos para la recolección de la información en campo, realización entrevistas, encuestas, observación directa, sistematización y análisis; (3) la elaboración de los informes de evaluación y las dia-

positivas para su presentación; (4) la presentaron de los resultados de la evaluación ante el Consejo y titulares de las dependencias responsables de las intervenciones.

Enfoque metodológico para las evaluaciones participativas en Zacatecas

Las evaluaciones participativas se realizaron en un momento de incertidumbre por el inicio de la pandemia por Covid-19, por lo que se decidió que debían implementarse de forma remota utilizando recursos tecnológicos y con actividades presenciales al mínimo, lo que hacía poco factible el involucramiento de personas beneficiarias de las intervenciones.

El Consejo convocó a firmas consultoras a presentar propuestas para la implementación de las evaluaciones. La firma seleccionada fue el **Centro de Análisis de Programas y Evaluación de Proyectos SC (C-evalua)** que, conociendo el contexto de restricción para actividades presenciales y la dificultad para incorporar a personas beneficiarias de la población, propuso una evaluación que pudiera realizarse a través de herramientas en línea, con el uso de plataformas virtuales, sesiones remotas a través de *streaming*, y el mayor uso posible de herramientas tecnológicas.

Objetivo de la evaluación participativa propuesta por C-evalua

Se buscó que, a partir de la conformación de un equipo de personas involucradas en la intervención y con la guía y acompañamiento de un equipo facilitador externo, se identificaran aquellos aspectos de la intervención que fueran de interés del equipo evaluador para realizar las mejoras necesarias a la intervención.

Un aspecto primordial en la propuesta de evaluación presentada por el equipo facilitador seleccionado fue el desarrollo de competencias y capacidades en evaluación que se trabajaría con las personas que integrarían los equipos de evaluación.

Entre los principales resultados esperados de estos ejercicios evaluativos estaban (C-evalua, 2020):

- La apropiación de la intervención por parte de la instancia ejecutora y de quienes eran usuarios o receptores de los productos de la intervención.
- El desarrollo de competencias, tales como capacidad reflexiva, análisis y propuesta de soluciones, de las personas que intervinieran en los equipos de evaluación.
- El aprendizaje y procesos de mejora para la intervención y futuras intervenciones.
- La rendición de cuentas.

Con este objetivo y resultados esperados de la aplicación de la metodología participativa se realizaron las 3 evaluaciones bajo la facilitación del equipo de C-evalua.

Es necesario destacar que el Consejo otorgó confianza y libertad al equipo facilitador para el desarrollo de las evaluaciones, con seguimiento permanente a través de reuniones de coordinación interna entre el equipo facilitador de las evaluaciones y la Secretaría de la Función Pública. El objetivo de las reuniones era conocer los avances, retos y desafíos que se enfrentaban en la implementación y ayudar a buscar soluciones que garantizarán la continuidad y conclusión de las evaluaciones.

Etapas de la metodología

El equipo facilitador propuso una metodología de 3 etapas, que sumadas a la que ya habían iniciado en el Gobierno del Estado de Zacatecas por el Consejo, dio un total de 4 etapas.

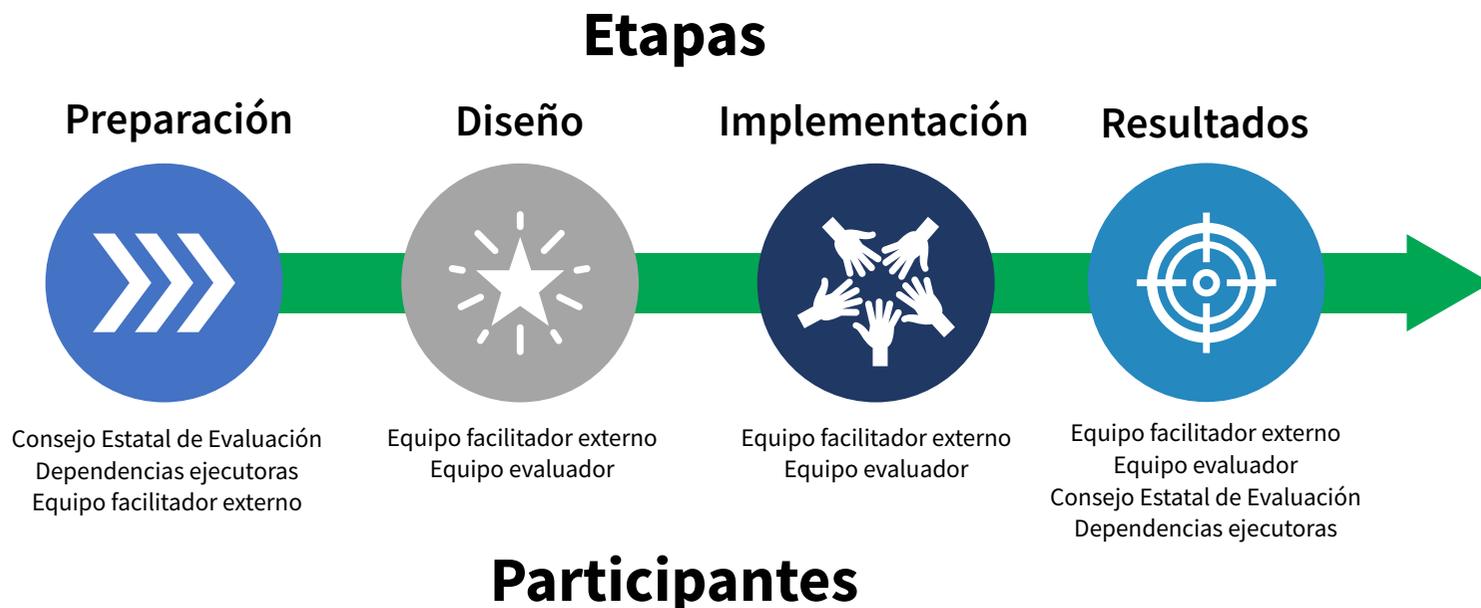


Ilustración 1. *Etapas de la metodología implementada para las evaluaciones participativas en Zacatecas.*
 Fuente: *Elaboración propia a partir de la metodología empleada por C-evalua en 2020.*

En el siguiente apartado se describirán las etapas de la metodología, al tiempo que se describirá el desarrollo de la evaluación y los aprendizajes obtenidos.

Desarrollo de la evaluación

Hubo un periodo de 8 meses desde que inició en marzo de 2020 con la etapa de preparación de la evaluación hasta la presentación de resultados en diciembre de 2020, tiempo que se dividió en las 4 etapas que se describen a continuación.

Etapa I: Preparación de la evaluación

¿Cómo se llega a visualizar la necesidad de incorporar enfoques participativos en las evaluaciones? En el Consejo participaban personas visionarias, que habían tenido el interés de buscar nuevos horizontes en evaluación y llevarlos a Zacatecas para profundizar en los resultados de las evaluaciones. Personas como José de Jesús Flores⁸ o Claudio Pérez⁹, quienes seguían las actividades de las redes de evaluación de México (**ACEVAL**) y de América Latina (**ReLAC**), así como de **EvalParticipativa**; y habían participado en conferencias, seminarios y algún taller de evaluación participativa, expusieron en el Consejo la existencia de este tipo de evaluaciones en otros países señalando la

⁸ Director de Planeación en el Consejo Estatal de Planeación de Zacatecas.

⁹ Área de Evaluación en la Secretaría de la Función Pública.

importancia de su implementación en aquellas intervenciones que desde su diseño contaban con la participación de distintos autores.

En sesión del Consejo¹⁰ se decidió que se implementarían las evaluaciones participativas para 3 intervenciones públicas, por la necesidad de desarrollar una cultura de evaluación entre las personas responsables de los programas y las personas receptoras de estos, y se consideró que la aplicación de metodologías participativas contribuiría en el conocimiento de los programas y se socializaría la importancia de mejorarlos con una visión más integral.

Ya que esto sucedió al inicio de la pandemia por Covid-19, en un momento de incertidumbre sobre su evolución y las repercusiones que tendrían para la implementación de las evaluaciones, así como para la disponibilidad de recursos presupuestarios, porque la atención de la crisis sanitaria cobraba prioridad; no fue, sino hasta el mes de julio que se valoró la pertinencia de realizarlas, cuando ya existían mejores condiciones para ello¹¹.

El Consejo sostuvo acuerdos con las 3 secretarías responsables de las intervenciones para explicar la me-

¹⁰ En la Primera Sesión Ordinaria Virtual del Consejo Estatal de Evaluación del 26 de marzo de 2020 (Coordinación Estatal de Planeación, 2020) se aprobó el Programa Anual de Evaluación y con este, las 3 evaluaciones participativas.

¹¹ En la Primera Sesión Virtual Extraordinaria del Consejo Estatal de Evaluación del 16 de julio de 2020 (Coordinación Estatal de Planeación, 2020) se acordó, que la Secretaría de la Función Pública coordinaría las evaluaciones participativas con asesoría externa y con la participación de la Dirección de Contraloría Social.

metodología participativa que era una innovación en el Gobierno del Estado. Entre los principales puntos de acuerdo estuvieron el otorgar permisos a su personal que participaría en los equipos de evaluación para dedicarse a las actividades encomendadas y no tratar de interferir en los resultados de las evaluaciones.

Una vez realizados los arreglos institucionales para realizar las evaluaciones participativas, el Consejo convocó a presentar propuestas a firmas de consultoría en evaluación que ya habían realizado evaluaciones en Zacatecas previamente y que demostraran experiencia y/o formación profesional para este tipo de metodología.

Cada firma tuvo una reunión de presentación con las/los integrantes del Consejo y titulares responsables de las intervenciones seleccionadas, en las que explicaban la metodología a seguir, las actividades a realizar en cada una de sus etapas, los recursos didácticos a emplearse, el grado de participación e involucramiento de las personas que conformarían los equipos de evaluación, el cronograma de las actividades y los resultados esperados. El Consejo y las dependencias responsables de las intervenciones deliberaron para la selección de la firma de consultoría que tendría a su cargo la conducción de las 3 evaluaciones participativas.

¿Qué responsabilidades tuvo el equipo facilitador?
C-evalua, el equipo facilitador de la evaluación participativa estuvo involucrado en el proceso a partir de esta primera etapa de preparación de la evaluación, con las siguientes funciones:

- **Elaboración del plan de trabajo para el diseño e implementación de la evaluación participativa.** Esto requirió recopilar información secundaria y primaria a través de entrevistas iniciales con las personas responsables de las intervenciones con la finalidad de contar con información sobre estas, indagar sobre el interés específico de las dependencias sobre las evaluaciones. Estas actividades permitieron al equipo facilitador una inmersión en las intervenciones para el diseño del plan de trabajo y una estrategia para la selección de las personas que conformarían los equipos de evaluación.
- Selección de las personas que integrarían los equipos de evaluación. El Consejo, las dependencias y el equipo facilitador seleccionaron a las personas que participarían formando parte de los equipos de evaluación. El perfil que idealmente debían cubrir quienes participaran fue:
 - Conocimiento del programa.
 - Conocimiento de las características socioculturales de la población beneficiaria del programa.
 - Experiencia en el trabajo de campo y en la aplicación de instrumentos de recolección de información.
 - Experiencia en el manejo de medios de comunicación remota.
 - Disponibilidad de tiempo para tomar capacitaciones, reuniones de coordinación y para la recolección y sistematización de la información.
 - Experiencia en trabajo colaborativo.
 - Disposición para el aprendizaje.

Ya que era difícil que todas las personas cubrieran todo el perfil, se priorizó la participación de quienes cumplieran con el mayor número de requisitos, siendo muy importante el de contar con disponibilidad de tiempo para participar. Cada dependencia se encargó de informar a las personas seleccionadas sobre su participación en los equipos de evaluación; esta actividad no fue encargada al equipo facilitador, sino se realizó por las dependencias y no en todos los casos las personas participantes recibieron información clara sobre su participación e incluso a algunas personas no se les consultó su disponibilidad para participar, eso provocó algunos retrasos o bajo involucramiento en los equipos. Todos los equipos tuvieron inicialmente entre 8 y 10 integrantes, hubo un equipo que terminó con 5.

Fue con la conformación de los equipos de evaluación y la aprobación del cronograma de actividades que concluyó la etapa de preparación de las evaluaciones y se dio inicio a la etapa de diseño de la evaluación.

Etapa II: Diseño de la evaluación

¿Qué responsabilidades tuvo el equipo facilitador?

El rol del equipo facilitador externo en esta etapa consistió en:

- **Desarrollar en los equipos evaluadores las competencias y habilidades necesarias para diseñar la evaluación.** Se realizaron talleres en línea en los que primeramente se les brindaban elementos teóricos de evaluación y posteriormente se aplicaban para el diseño de la evaluación de las intervencio-

nes. Las capacitaciones se realizaron bajo la figura de talleres, con los tres equipos, sincrónicamente y en línea. La aplicación práctica se realizó de forma individual con cada equipo evaluador de manera síncrona. En términos generales los tres equipos siguieron el mismo cronograma, sin embargo, el avance individual de cada equipo fue a distintos ritmos.

- **Facilitar el desarrollo del diseño de la evaluación.** A lo largo de esta etapa se brindó atención individual y diferenciada a cada equipo evaluador, como un acompañamiento, para apoyarles a resolver dudas, motivarles a avanzar en la evaluación, se les infundía seguridad en lo que hacían y se priorizó que se sintieran equipo.

¿Qué actividades se realizaron en esta etapa? Cuando ya estuvieron conformados los tres equipos de evaluación se inició un proceso de capacitación sobre la intervención y en temas de evaluación a las personas que lo conformaban, a efecto de que contaran con la información necesaria para poder participar en la evaluación. Las capacitaciones se impartieron bajo la modalidad de talleres y estuvieron inicialmente previstos como sesiones virtuales en días no consecutivos, para que en los días intermedios, los equipos se reunieran a comentar sobre las actividades y tareas que se les encargaban.

Los talleres tuvieron dos partes: una teórica y una práctica. Ya que no todas las personas que conformaron los equipos tenían conocimiento total de las intervenciones¹² y sólo una parte de ellos había tenido formación

¹² El personal de la Dirección de Contraloría Social no conocía totalmente las intervenciones a evaluar o su conocimiento era limitado.

previa en temas de evaluación, era necesario que en los talleres se impartieran fundamentos teóricos de evaluación y actividades de inmersión en las intervenciones.

En la parte teórica se abordaron definiciones fundamentales de la evaluación: el *objetivo*, las *preguntas de evaluación*, las *técnicas de recolección de información* y las *fuentes a consultar*. La parte práctica se desarrolló de forma paralela a la teórica para que al término de estos talleres se tuviera el diseño de las 3 evaluaciones. El equipo facilitador de los talleres, conformado por 3 personas, atendería a cada uno de los equipos de evaluación en las actividades prácticas.

Los talleres se realizaron de forma remota utilizando la plataforma *Zoom* para las transmisiones en línea, herramientas como el *Jamboard*, *Google Drive* y *Google Forms* para las actividades, y se crearon grupos de *WhatsApp* para la comunicación de cada equipo. Para el desarrollo de la fase práctica de los talleres se trabajaron en grupos pequeños usando la herramienta de *Breakout Rooms* de *Zoom*.

Los talleres abarcaron los siguientes temas:

● **Definir el objetivo de la evaluación.** Aunque ya se había consultado previamente a las áreas responsables de las intervenciones sobre su interés específico en el objetivo de la evaluación, se trabajó con los equipos el objetivo de cada una de las evaluaciones, incorporando en la medida de lo posible los objetivos previamente manifestados por las áreas responsables de las intervenciones. El rol de la persona facilitadora en cada equipo fue de apoyo

para llegar a un consenso sobre el objetivo de cada evaluación. En esta primera actividad fue necesario explicar el funcionamiento de las plataformas de trabajo colaborativo en línea a utilizar.

● **Definir los criterios y preguntas de evaluación.**

En la parte teórica se abordaron los criterios de evaluación de la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)** y sobre los tipos y uso de preguntas de evaluación. En la fase práctica los equipos de evaluación definieron los criterios que utilizarían acordes al objetivo que ya habían definido y posteriormente las preguntas de evaluación. El rol de la persona facilitadora en cada equipo fue fundamental para conducir las dinámicas, apoyarles en el uso de las herramientas tecnológicas, y guiarles hasta la definición de las preguntas. Sin embargo, la persona encargada de la facilitación no intervino en la decisión de las preguntas de evaluación, aunque apoyó para la claridad de la redacción y alcance de cada pregunta.

● **Definir indicadores de la evaluación.** En la parte teórica se abordó la explicación y ejemplos de indicadores; en la fase práctica se apoyó a los equipos a definir sus indicadores. El rol de la persona facilitadora fue fundamental para aclarar dudas y que los equipos definieran indicadores adecuados. Se promovió que los equipos se reunieran en los días que no había sesiones virtuales del taller, para ponerse al corriente en los trabajos prácticos de los talleres y poder continuar sin retrasos, el equipo facilitador estaba disponible para participar en esas reuniones o contestar preguntas a través de medios remotos.

- **Definir métodos de recolección de información e Identificar las fuentes de información.** En la etapa de diseño se brindó capacitación teórica sobre los métodos de recolección de información y sobre cómo podían identificar a sus fuentes de información; fue hasta la fase de implementación que se realizó el diseño de los instrumentos que utilizarían. La fase práctica para el diseño consistió sólo en la identificación del tipo de instrumento de recolección que utilizarían y una aproximación a las fuentes que consultarían.

Esta información se concentró en las Matrices de Evaluación de cada uno de los equipos.

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- Se presentaron utilizando una técnica rompehielos
- Lluvias de ideas en la plataforma *Jamboard*.
- Elaborar la matriz de evaluación en *Google Docs*, utilizando tarjetas que podían mover, agregar o eliminar.
- Conversaciones a través de la plataforma *Zoom*.

Logo de C-EVALUA Centro de análisis y evaluación.

¡Queremos que tu colega te presente!
Hagamos parejas en grupos pequeños, tienen 5 minutos para presentarse y platicar sobre estos puntos:

- Nombre
- Institución y cargo
- Formación académica
- Programa que te interesa evaluar

Regresaremos a la sala plenaria y cada persona tendrá un minuto para presentar a su colega.
Vamos!!!

Ilustración 2. Ejemplo de uso de herramientas remotas para los talleres.
Fuente: C-evalua, 2020.

¿Qué limitaciones enfrentaron el equipo facilitador y los equipos de evaluación en esta etapa? La primera limitante fue que los talleres no se pudieron realizar de forma presencial, esto retrasó la integración de los equipos y mermó un poco el aprovechamiento de las personas participantes. Gran parte de las personas integrantes de los equipos de evaluación tenían limitado acceso a equipos de cómputo, ya que estaban trabajando desde casa con sus propios recursos, esto limitó al equipo facilitador, que tuvo que usar pocas herramientas en línea y que pudieran usarse desde celulares. Otras situaciones que limitaron el desempeño de los equipos fueron: problemas de conexión, actividades laborales le impidieron asistir y situaciones familiares.

Aun así, las capacitaciones fueron muy valiosas para que los equipos de evaluación adquirieran los conocimientos y competencias necesarias para diseñar la evaluación de forma participativa.

Etapa III: Implementación de la evaluación

La parte medular de una evaluación es su implementación. En esta etapa es cuando el equipo evaluador reúne la información para dar respuesta a las preguntas de evaluación que se ha planteado.

¿Qué rol tuvo el equipo facilitador? Fue, entre otras cosas, motivador y empoderador de las personas participantes. En esta etapa el equipo facilitador brindó capacitación y acompañamiento a los equipos para la recolección, sistematización y análisis de la información. El equipo facilitador trabajó de forma remota a

través de la plataforma *Zoom* y a través de grupos de *WhatsApp* de forma individualizada con cada equipo.

Esta etapa fue crucial para la evaluación. Los equipos debían recolectar información, algunas personas nunca habían realizado una entrevista, a ellos se les entrenó de forma práctica y se les infundió seguridad para ir a campo. Como facilitadores nos correspondió motivar y propiciar que sucediera: etapa en la que fuimos espectadores de los primeros resultados de la formación ofrecida a los equipos. Fue sumamente grato escuchar la satisfacción de las personas que hicieron no una sino ocho entrevistas en su primera experiencia; gratamente interesante ser testigo de cómo poco a poco fue evolucionando su percepción sobre el problema que se atiende con la intervención y de la situación de las poblaciones en relación con el problema y el programa; muy enriquecedor ver en primera fila los efectos de la participación de las personas involucradas en la evaluación.

En esta etapa se logró la integración de los equipos y también la salida de algunas personas de estos equipos con recolección de información e interacción.

¿Qué actividades se realizaron en esta etapa? Los tres equipos de evaluación iniciaron esta etapa con sus matrices de evaluación terminadas y revisadas por el equipo facilitador. El calendario de ejecución otorgó 6 semanas a esta etapa, para las siguientes actividades:

- **Preparación:** durante sesiones virtuales el equipo facilitador apoyó y orientó a los equipos de evaluación para llevar a cabo las siguientes actividades en la primera semana del plazo de implementación:

- *Diseño de instrumentos para la recolección de la información de campo.* Se capacitó y acompañó en la elaboración de guías de entrevistas, cuestionarios de las encuestas, guías para la observación directa, cartas de consentimiento informado, listados de actores y personas a entrevistar y tamaño de la muestra a encuestar.
- *Pilotaje de los instrumentos* en las sesiones de capacitación y acompañamiento.
- *Preparación logística del trabajo de campo.* Los equipos de evaluación se encargaron de solicitar citas o permisos para acudir a las localidades

a levantar las encuestas y entrevistas, asegurar los recursos para realizar los traslados, asegurar que se contaba con los equipos e instrumentos necesarios para la grabación de las entrevistas, las impresiones de las encuestas suficientes para cubrir la muestra, etc. El rol del equipo facilitador consistió en darles acompañamiento y resolver dudas sobre las actividades.

- **Recopilación de información:** Las siguientes tres semanas los equipos de cada una de las evaluaciones tuvieron distintas actividades de recopilación de información, como puede apreciarse en la siguiente tabla:

Actividades	Modelo de Igualdad entre Mujeres y Hombres	Estrategia de la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en la Colonia Ábel Dávila	El componente de Participación Ciudadana del PROAGUA
Recopilación documental	Sí	No	No
Trabajo de campo: Entrevistas virtuales	Sí	Sí	No
Trabajo de campo: Entrevistas presenciales	No	Sí	Sí
Trabajo de campo: Encuestas virtuales	Sí	No	No
Trabajo de campo: encuestas presenciales	Sí	Sí	Sí
Trabajo de campo: observación semiestructurada	No	Sí	No

Tabla 4. Actividades de recopilación de información realizadas por los equipos de evaluación.
Fuente: Elaboración propia con información de C-evalua, 2020.

Debido a las condiciones sanitarias y restricciones de reuniones grupales impuestas ante la pandemia por Covid-19, se realizaron las actividades de recopilación de información tanto de forma presencial como en línea. Si bien el uso de las **tecnologías de la información y comunicación (TIC)** ofrecen ventajas relativas al ahorro de tiempo, gastos de desplazamiento, sistematización en línea, con un costo significativamente menor que realizar el trabajo de campo de forma presencial; tienen como principales desventajas que representan una barrera para el contacto efectivo con las personas, sobre todo aquellas que no se encuentran familiarizadas con estas tecnologías; esas barreras limitan la profundidad de la interacción y en ocasiones pueden sesgar los resultados. También se encuentran otros desafíos: falta de cobertura de internet en algunas regiones y carencia de equipos con los requisitos tecnológicos para sostener videoconferencias, entre otros.

En los casos que se pudo coordinar el levantamiento de información presencial, los equipos tomaron previsiones para el desplazamiento y el cuidado de las personas entrevistadas. En la recopilación de información primaria se organizaron los equipos para que no participaran en estas actividades las personas de las áreas responsables de las intervenciones, y fueron personas de la Dirección de la Contraloría Social, y de otras dependencias (en el caso del Modelo), las encargadas de realizar las entrevistas, encuestas y observación directa.

Entre los retos enfrentados estuvo que no encontraron a las personas que se iban a entrevistar, que tuvo que cambiarse la fecha de visita a la colonia

Ábel Dávila por un suceso de criminalidad ocurrido días antes de la visita, realizar gestiones ante la Secretaría de la Función Pública porque algunas personas de las dependencias no accedieron a conceder entrevistas al equipo evaluador ya que esperaban que el equipo facilitador les acompañara, entre otras.

- **Procesamiento de la información.** Una vez recopilada, fue necesario organizarla, clasificarla y sistematizarla. Para ello se pidió apoyo a otras áreas de las dependencias que forman parte del Consejo, ya que no participarían las dependencias responsables de las intervenciones. Por el reducido tiempo de la evaluación, estas actividades se realizaron a la par que los equipos de evaluación realizaban la recopilación de la información. Se utilizaron matrices de procesamiento de la información de campo. El rol del equipo facilitador consistió en la capacitación de las personas que procesarían la información y en la revisión aleatoria de los audios y los registros en las matrices para validar la consistencia de la información.
- **Análisis de la información: conclusiones y recomendaciones.** En la quinta semana del periodo de implementación se celebraron reuniones virtuales de trabajo diarias con los equipos de evaluación para el análisis de la información recopilada en campo. A partir del conocimiento del programa, de la información recopilada y de la sistematización realizada, se hicieron dinámicas colaborativas utilizando las herramientas de *Google* para así generar los hallazgos principales que dieran respuesta

a las preguntas de evaluación. Es importante señalar que el número de personas participantes en los equipos había mermado: algunas personas no habían obtenido permisos para asistir al campo a realizar encuestas, entrevistas y observación directa y decidieron no continuar en el proceso.

A partir del análisis de los hallazgos se generaron las conclusiones y recomendaciones por los equipos de evaluación. El rol del equipo facilitador fue capacitarlos en las etapas de la evaluación y moderar las sesiones de trabajo en las que se generaron las conclusiones y recomendaciones.

Etapa IV: Resultados de la evaluación

¿Cuál fue el rol del equipo facilitador?

Guiar a los equipos para presentar los resultados, empoderarlos para exponer frente a los personas titulares de sus dependencias con la certeza de que ellos conocían toda la información porque la habían generado y analizado, además de definir los hallazgos y recomendaciones. El equipo facilitador realizaba dinámicas de integración grupal, reconocimiento del trabajo realizado por los equipos, amplia disponibilidad para apoyarles en las dudas y preguntas que tuvieran, escucha activa y empatía.

¿Qué actividades se realizaron?

Ya concluida la evaluación se procedió a integrar el *Informe de Resultados de la Evaluación*. El equipo facilitador diseñó un documento en el que se plasmarían

los resultados y uno más de diapositivas para la presentación de los resultados. Ambos fueron trabajados conjuntamente:

- El equipo responsable de la intervención se encargó de desarrollar el apartado correspondiente a la descripción de la intervención.
- El equipo facilitador se encargó de desarrollar el capítulo metodológico.
- El resto del equipo evaluador se encargó de plasmar en los documentos los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de cada evaluación.

Con ese mismo orden y distribución de tareas se realizó la presentación de resultados ante el Consejo Estatal de Evaluación y las personas titulares de las dependencias responsables de las intervenciones.

Retroalimentación

Al término de la presentación de resultados se preguntó cómo se sentían luego de haber participado en los equipos de evaluación: la gran mayoría de las respuestas fueron de alegría y satisfacción, reconociendo que aprendieron mucho.

En la normatividad estatal, la difusión de los resultados y la implementación de mejoras corresponde a la Secretaría de la Función Pública, por lo que el alcance de las evaluaciones no abarcó esas actividades.

Modelo de las evaluaciones participativas a 3 intervenciones públicas en Zacatecas

La metodología desarrollada por el equipo facilitador en la coordinación de las tres evaluaciones participativas se resume en el siguiente esquema.

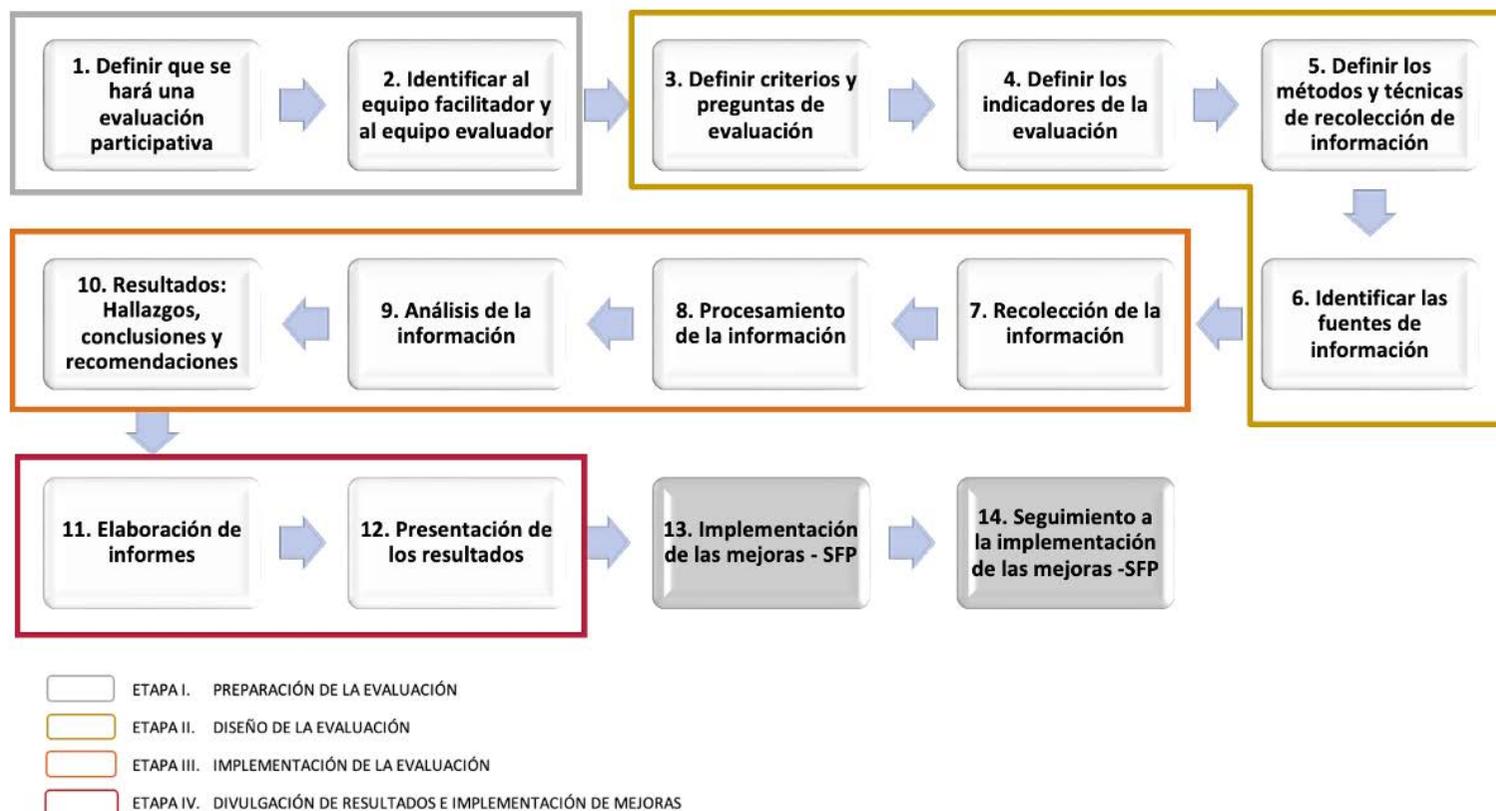


Ilustración 8. Modelo de evaluación participativa implementado en Zacatecas, 2020.

Fuente: Adaptación del modelo presentado en los Informes de las evaluaciones participativas, C-evalua, 2020.

Reflexiones sobre la experiencia

Las evaluaciones a las 3 intervenciones públicas del Estado de Zacatecas fueron las primeras experiencias de evaluación participativa a intervenciones públicas registradas en México. Ahora sabemos que a la par, el estado de Jalisco inició un proceso de evaluación con participación del **Programa Mi pasaje**, en su modalidad “estudiantes, personas con discapacidad y adultos mayores” que concluyeron y publicaron hasta 2021, por lo que no había referencias para consulta cuando se realizaron las evaluaciones en Zacatecas.

El mayor mérito que se puede considerar para este ejercicio es haber roto, en más de un sentido, el *statu quo* de la evaluación de programas en México. Por un lado, se innovó usando una metodología participativa híbrida entre una *evaluación participativa práctica*¹³ y una *evaluación participativa transformadora*¹⁴, y, por otro lado, al realizar evaluaciones de intervenciones como lo fue un *Modelo* transversal, un *Proyecto* y el *Componente* de un programa en vez de tomar como unidad a evaluar un programa presupuestario.

Realizar estas evaluaciones durante el inicio de la pandemia imprimió altos niveles de incertidumbre y limitó las actividades presenciales y la participación de la

¹³ Busca una utilidad concreta en la intervención que se evalúa: en Zacatecas se vio caracterizada por la participación mayoritariamente de personas que implementan las intervenciones.

¹⁴ Busca el empoderamiento colectivo y la profundización del conocimiento social, esto estuvo presente a lo largo del proceso evaluativo.

población beneficiaria de las intervenciones. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, los resultados del ejercicio evaluativo en términos de aprendizajes, desarrollo de competencias en las personas que participaron en los equipos de evaluación, la apropiación del proceso y resultado de las evaluaciones, y la riqueza misma de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones derivados de la evaluación, fueron superiores a lo que se hubiera obtenido en una evaluación tradicional.

La coordinación de la evaluación a cargo de un equipo facilitador externo garantizó la aplicación rigurosa de metodologías para el diseño de la evaluación, la recopilación de la información y su análisis, así como que se incluyeran en cada etapa las opiniones y experiencias de las personas que conformaron los equipos de evaluación. Al término de las evaluaciones se aplicó una robusta encuesta a las personas que participaron en los equipos de evaluación en la que se documentó la experiencia desde sus perspectivas, y que ha servido para documentar la percepción respecto al proceso de quienes integraron los equipos de evaluación.

En algunos foros en los que se ha presentado la experiencia evaluativa se han recibido cuestionamientos sobre el carácter interno de la evaluación, ya que no se contó en dos de las tres evaluaciones con participación de la población beneficiaria. El haber contado con la participación de la Dirección de Contraloría Social apoyando la evaluación en dos equipos y de las dependencias que participan en los procesos de Auditoría Ciudadana en el tercer equipo, rompió con el carácter endógeno de las evaluaciones, así como el

hecho de que la recopilación de la información fuera realizada por las personas externas al programa. Al respecto, un factor poco valorado en esos cuestionamientos es la voluntad del Consejo que decidió abrir a la participación de otras personas del estado un proceso evaluativo; si bien lo deseable para una Evaluación participativa transformadora es que quienes reciben los bienes, servicios y beneficios de la intervención sean quienes conducen la evaluación; en 2020, en Zacatecas, el invitar a participar en los equipos de evaluación a otras áreas del gobierno fue algo disruptivo y se apegó a las características de una Evaluación participativa práctica.

En los siguientes rubros se detallan los principales desafíos y retos enfrentados, así como los principales aprendizajes que nos otorga esta evaluación para otros ejercicios evaluativos, algunos de ellos ya han sido mencionados a lo largo del documento.

Desafíos enfrentados por el contexto y el entorno en que se desarrollaron las evaluaciones

Se han agrupado en este rubro aquellas situaciones externas a las intervenciones y a la coordinación de las evaluaciones, y que afectaron al desarrollo de las evaluaciones. En cada uno de ellos se reseñan las medidas tomadas para solventarlos.

Virtualidad y “sana distancia”

Por las limitaciones para viajar, hacer reuniones presenciales y juntar a las personas en espacios cerrados, se tuvo que recurrir a la tecnología para realizar gran parte de las actividades de la evaluación. Eso representó grandes desafíos tecnológicos, de atención, de uso de recursos didácticos y mermó el aprendizaje y el entusiasmo de las personas participantes.

El equipo facilitador fue flexible con aquellas personas que no podían establecer su conexión y también fue eliminando las actividades que representarían el uso de plataformas para quedarse con las actividades mínimas colaborativas en línea. En algunos casos se tuvieron sesiones individuales con quienes tenían problemas de conexión para contar con una base homogénea en las evaluaciones.

Problemas de salud de integrantes del equipo evaluador

Algunas personas se contagiaron de Covid-19 y se ausentaron de las actividades por días o semanas. Esta situación retrasó un poco el avance, no obstante, en un esfuerzo de equipo se continuó trabajando en tanto las demás personas se reincorporaban. Cuando se solicitó, el equipo facilitador tuvo sesiones individuales con quienes se habían ausentado por COVID para actualizarles y contar con una base homogénea en las evaluaciones.

Riesgo de contagio

Principalmente para las personas que realizaron actividades de recolección de información, o quienes debían acudir a sus oficinas a realizar guardias. Se limitaron al máximo las actividades presenciales a fin de evitar riesgos de contagio durante la evaluación.

Dificultad para obtener la totalidad de la evidencia documental de las instancias

Este desafío se enfrentó principalmente en la evaluación del Modelo, que incluyó varias actividades de rigurosa revisión documental: mantener cerradas algunas oficinas, o bien rotar la asistencia para conservar la sana distancia entre el personal presente fueron algunas de las medidas implementadas en el Gobierno del Estado por la pandemia. Esto complicó que las instancias seleccionadas en la muestra pudieran enviar al equipo evaluador la totalidad de los documentos solicitados. El propio equipo de evaluación, conocedor de los procesos del Modelo, solicitó a la SEMUJER los documentos que hacían falta y que las dependencias en las que se había implementado el Modelo no podía proporcionar.

Inseguridad en la zona de estudio de la intervención

Este desafío se enfrentó en la evaluación del Proyecto, ya que en la colonia Ábel Dávila existen altos índices de criminalidad. Días previos a la realización del tra-

bajo de campo hubo un incidente que provocó la suspensión temporal de la recopilación de la información: la zona estuvo resguardada por personal de la policía estatal y hubo que esperar al menos dos semanas a que la tranquilidad regresara a la colonia para poder realizar el trabajo de campo.

Se procuró la seguridad de las personas integrantes del equipo de evaluación encargadas de realizar el trabajo de campo y se pidió el apoyo directo de la Subsecretaría de Prevención Social del Delito para que interviniera y solicitara el apoyo de las redes vecinales que habían creado con la intervención para poder ir a realizar la recopilación de la información. El número de entrevistas realizadas fue menor a lo planeado pero dadas las circunstancias se tuvo que reducir el tamaño de la muestra.

En el equipo evaluador

El nerviosismo de quienes por vez primera presentarían de forma pública los resultados de su trabajo; presión por expectativas de las personas responsables de los programas por los resultados de las evaluaciones a los programas.

Retos institucionales

Aquellos inherentes a las instituciones, su marco normativo y a sus aspectos organizacionales y que afectaron al desempeño de los equipos de evaluación.

Plazos de ejecución

El plazo para ejecutar las evaluaciones fue de escasos 3 meses, que se tuvo que distribuir en las capacitaciones para el diseño de la evaluación; la preparación y realización del trabajo de campo, su sistematización y análisis, así como la elaboración del informe final y sus diapositivas para presentar resultados.

Una de las sugerencias de mejora más recurrentes en la encuesta realizada es que se destine más tiempo a cada actividad: a las capacitaciones (con lo que se podrá obtener un mayor aprovechamiento de los conocimientos), a la realización del trabajo de campo y a la sistematización y análisis (lo que permitiría a las personas de los equipos de evaluación una mayor inmersión en los resultados de las evaluaciones) y a prepararse para la presentación final.

De otras experiencias de evaluaciones participativas de programas públicos que han sido publicadas en otros estados (Evalua Jalisco, 2024) se ha observado que los procesos han tomado más de un año en realizarse. El equipo facilitador trató de ser lo más flexible posible en los tiempos, sin embargo, había una fecha establecida para la entrega de los informes finales de evaluación que no podía moverse.

Desafíos tecnológicos

No todas las personas contaron con los recursos tecnológicos necesarios para realizar actividades colaborativas y algunas personas que sí contaban con ellos

no estaban familiarizadas con el uso de plataformas interactivas. Eso constituyó un desafío para el equipo facilitador y para los equipos de trabajo, ya que representó retrasos o falta de comprensión en la comunicación, resultando en menor eficiencia del trabajo.

El equipo facilitador capacitó a las personas de los equipos de evaluación para que pudieran usar las herramientas de comunicación y trabajo remoto desde los dispositivos con los que contaban (fueran teléfonos o computadoras) y se adaptaron las actividades para que algunas personas que no podían conectarse a *Zoom* participaran vía llamada telefónica.

Presión de los mandos superiores por los resultados de la evaluación

Tradicionalmente se han usado en el estado indicadores numéricos que reflejan el resultado de las evaluaciones, por ello existía interés en algunas personas de mando superior de las dependencias evaluadas de que sus calificaciones fueran altas, es decir, de que “salieran bien evaluadas”. Esto implicó que el personal de las áreas ejecutoras que participaron en los equipos de evaluación rechazara los hallazgos que reflejaran oportunidades de mejora o pidiera la oportunidad de hacer correcciones en la ejecución del programa para que no se plasmaran en el informe de evaluación.

El equipo facilitador, al tener conocimiento de estas situaciones, conversó con las personas ejecutoras para recordarles la naturaleza de la evaluación: buscar aprendizajes y aspectos de mejora de las intervenciones.

Bajo nivel de compromiso de algunas personas integrantes de los equipos de evaluación

Algunas personas no fueron consultadas sobre su interés en participar sino que fueron integradas a los equipos de evaluación mediante instrucciones de sus superiores jerárquicos. Esta situación provocó bajos niveles de desempeño y de compromiso en sus equipos.

Otro factor que influyó en el nivel de participación e involucramiento fue que la evaluación era una tarea adicional a las labores cotidianas que realizaban, ya que no fueron disminuidas sus cargas laborales para que participaran en la evaluación.

El rol del equipo facilitador también fue motivar y fomentar el compromiso de las personas participantes. Cuando alguna persona se ausentaba se establecía contacto para conocer, primeramente, si se encontraba bien de salud, y en seguida invitarle a retomar las actividades de la evaluación.

Aprendizajes adquiridos

La encuesta implementada al término de las evaluaciones ha sido un instrumento valioso para extraer aprendizajes y sugerencias de mejora de las personas participantes en las evaluaciones. A continuación se resumen los aprendizajes:

De la organización de las evaluaciones

- Es necesario que las personas que se incorporen a los equipos de evaluación sean informadas del alcance de su participación y el nivel de compromiso y dedicación requeridos, previamente a extenderles la invitación de participar.
- Se debe contar con el consentimiento de las personas que se integren a los equipos. La participación forzada de las personas repercute en su involucramiento, desempeño y resultado de la evaluación.
- La información que se les brinde debe ser amplia, clara, usando lenguaje ciudadano y de forma abierta, se debe explicar ampliamente en qué consistirá la evaluación, ya que muchas de estas personas no han participado antes en algún ejercicio de este tipo y pueden sentir temor de involucrarse. Cuando se les convoque se debe escuchar y responder sus preguntas sobre su participación y preguntar sus expectativas. La participación forzada de las personas repercute en su involucramiento, desempeño y resultado de la evaluación.
- Para una mayor dedicación y compromiso con la evaluación es importante que quienes integren los equipos de evaluación cuenten con el tiempo para realizar las actividades, es decir, que les sean reducidas las demás funciones inherentes a su cargo durante el periodo de ejecución.
- Cuando se decida implementar una evaluación participativa es importante cuantificar el costo de adquisición del equipo básico (grabadoras de audio, cámaras fotográficas, etc.).

De la implementación de las evaluaciones

- Las capacitaciones tienen un mayor impacto en el aprovechamiento de los conocimientos impartidos si se realizan de forma presencial y con más tiempo para evitar saturar de información a las personas participantes.
- Incorporar actividades para sensibilizar a las personas participantes sobre la importancia de la evaluación y para fortalecer su compromiso enriquecerá el trabajo colaborativo.
- Las personas aportan más si se les brinda la oportunidad de expresarse y de compartir sus conocimientos y experiencia sobre el programa y sobre el contexto sociocultural del entorno en que se implementa el programa. Es la riqueza de la participación en la evaluación.
- El rol del equipo facilitador en el acompañamiento durante las etapas de la evaluación es útil ya que genera seguridad y promueve el compromiso de las personas participantes.
- El rol del equipo facilitador también es motivar y empoderar al equipo evaluador.
- Las capacitaciones sirven para el desarrollo de capacidades en las personas que participan en los equipos de evaluación y para las instituciones en que laboran. Comentarios expresados en la encuesta apuntan a la adquisición de competencias en cuanto al manejo de herramientas para el trabajo colaborativo remoto, el diseño y aplicación de herramientas para la recopilación de información primaria, así como su sistematización y análisis.

- Los talleres deben ser más extensos para aprovechar mejor los contenidos; se debe trabajar en la sensibilización y compromiso de las personas participantes para que se involucren en las dinámicas y se enriquezca más el trabajo colaborativo; también deben hacerse en forma presencial para que sean más dinámicos, y convendría dar más ejemplos antes de pasar a la parte práctica.
- Es importante reconocer el esfuerzo de los equipos de evaluación, ya que les motiva y valoran más la experiencia evaluativa.
- Debe dedicarse más tiempo para la capacitación en la implementación de la evaluación, recordar que las personas que participan no tienen formación previa en evaluación o en investigación. Debe también darse más tiempo para la sistematización y el análisis, ya que al ser la primera vez que muchas de las personas participantes lo realizan, requieren de más tiempo para hacerlo. Las personas que llegaron hasta esta etapa en los equipos se encontraban más motivadas que al inicio de la evaluación.

De los resultados de las evaluaciones

- Una de las mayores riquezas de las evaluaciones participativas en Zacatecas fue la apropiación de las intervenciones y del proceso evaluativo que se obtuvo en los equipos de evaluación.
- Es necesario sensibilizar a las personas titulares de las áreas ejecutoras y a quienes participan en los equipos de evaluación para que acepten sin resistencia hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

- Los resultados de las evaluaciones fueron relevantes para la mejora de los programas.
- Las personas que participaron en los equipos ahora conocen los beneficios de las evaluaciones.

El futuro de las evaluaciones participativas de programas públicos en México

- Cada vez hay más entidades federativas interesadas en implementar evaluaciones participativas a sus programas gubernamentales, y cada vez hay más personas evaluadoras que buscan adquirir la formación para realizarlas. Existe un programa de capacitación en evaluación participativa impulsado por el Gobierno del Estado de Jalisco.
- Es importante continuar fortaleciendo la práctica de las evaluaciones participativas por los grandes beneficios que reportan a las intervenciones públicas, al desarrollo de capacidades institucionales y al fortalecimiento de la cultura de la evaluación.

Referencias bibliográficas

- C-evalua (2020a). *Encuesta a equipos de evaluación*. México.
- (2020b). *Propuesta de servicios para la realización de 3 evaluaciones participativas en Zacatecas*. Zacatecas.
- (2020c). “Sí Evalúa”. En *Informe Final de la Evaluación Participativa al “Modelo para la Igualdad entre Mujeres y Hombres” Ejercicio Fiscal 2019*. Recuperado de [https://sievalua.zacatecas.gob.mx/storage//portal/total_evaluaciones/3Informe%20final%20Igualdad%20para%20publicas%20\(SIN%20ANEXOS\)final.pdf](https://sievalua.zacatecas.gob.mx/storage//portal/total_evaluaciones/3Informe%20final%20Igualdad%20para%20publicas%20(SIN%20ANEXOS)final.pdf).
- - - - - (2020d). “Sí Evalúa”. En *Informe Final de la Evaluación Participativa a la “Estrategia de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia” Ejercicio Fiscal 2019*. Recuperado de [https://sievalua.zacatecas.gob.mx/storage//portal/total_evaluaciones/2Informe%20final%20Prevención%20para%20publicar%20\(sin%20anexos\)_compressed%20\(.pdf](https://sievalua.zacatecas.gob.mx/storage//portal/total_evaluaciones/2Informe%20final%20Prevención%20para%20publicar%20(sin%20anexos)_compressed%20(.pdf).
- (2020). “Sí Evalúa”. En *Informe de la Evaluación Participativa*. Recuperado de [https://sievalua.zacatecas.gob.mx/storage//portal/total_evaluaciones/2Informe%20final%20Prevención%20para%20publicar%20\(sin%20anexos\)_compressed%20\(.pdf](https://sievalua.zacatecas.gob.mx/storage//portal/total_evaluaciones/2Informe%20final%20Prevención%20para%20publicar%20(sin%20anexos)_compressed%20(.pdf).
- CONAGUA (2021). *Situación del Subsector Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/702445/SGAPDS-2-21-a_compressed.pdf.
- CONEVAL. (s/f). *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación de las entidades federativas*. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Diagnostico_2019/Nota_SME.pdf.
- (s/f). *Evaluación de la Política Social*. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/MejorasUso/ASM/Paginas/Aspectos_Susceptibles_Mejora.aspx.
- - - - - (2016). *Memorias 2006-2016*. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Memorias/Memorias-Coneval-2006-2016.pdf>.
- Congreso de la Unión (2022). *Ley General de Desarrollo Social*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDS.pdf>.
- - - - - (2023a). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>.
- - - - - (2023b). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>.
- Consejo Estatal de Evaluación (2018). *Acta de la Primera Sesión Ordinaria*. Recuperado de https://see.zacatecas.gob.mx/assets/doc/cee/cee-minutaReunion_20180301.pdf.
- (2020). *Acta de la Primera Sesión Ordinaria Virtual 2020*. Recuperado de https://see.zacatecas.gob.mx/assets/doc/cee/cee-minutaReunion_20200326.pdf.
- Coordinación Estatal de Planeación (2020a). *Primera reunión virtual extraordinaria*. Recuperado de https://see.zacatecas.gob.mx/assets/doc/cee/cee-presentacionReunion_20200716.pdf.
- Coordinación Estatal de Planeación (2020b). *Primera sesión ordinaria virtual*. Recuperado de https://see.zacatecas.gob.mx/assets/doc/cee/cee-minutaReunion_20200326.pdf.
- Chouinard, J. M. (2018). “Uncovering the mysteries of inclusion: Empirical and methodological possibilities in participatory evaluation in an international context”. *Evaluation and Program Planning*, pp. 70-78. Recuperado de www.elsevier.com/locate/evalprogplan.
- Cousins, J. B. (1998). *Framing Participatory Evaluation. New Directions for Evaluation*. https://www.researchgate.net/publication/229812646_Framing_Participatory_Evaluation.
- Evalua Jalisco. (2024). *Resultados de Evaluaciones Evalúa Jalisco*. Obtenido de <https://evalua.jalisco.gob.mx/evaluaciones/>.

- Fetterman, D. R. C. (2018). *Collaborative, Participatory and Empowerment Evaluation: Stakeholders Involvement Approaches*. Estados Unidos: Guilford Publications.
- Gobierno del Estado de Zacatecas (2017). *Ley de Planeación del Estado de Zacatecas y sus Municipios*. Recuperado de <https://see.zacatecas.gob.mx/assets/doc/leyes-y-reglamentos/ley-planeacion.pdf>.
- (2020). *Programa Anual de Evaluación 2020*. Recuperado de https://sievalua.zacatecas.gob.mx/storage//portal/programas_anuales/3PAE_2020%20Periodico.pdf.
- Guijt, I. (2014). *Enfoques participativos. Síntesis metodológicas: evaluación de impacto N° 5*. UNICEF.
- Núñez, H. C. (2014). “Enfoques de evaluación orientados a la participación en los procesos de acción comunitaria”. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, pp. 79-103.
- SAMA (2020). *Componente de Atención Social y Participación Comunitaria*. México: Secretaría de Agua y Medio Ambiente de Zacatecas.
- Secretaría de las Mujeres (2017). *Programa Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres de Zacatecas 2017-2021*. México: Periódico Oficial del Estado de Zacatecas.
- Secretaría de Gobierno (2019). *Informe de Actividades 2019*. México: Secretaría de Gobierno de Zacatecas. Recuperado de <https://semujer.zacatecas.gob.mx/pdf/sistema%20de%20violencia/Programa%20Sepasev.pdf>.
- SEGOB (2018). *Resolución de la Secretaría de Gobernación respecto a la Solicitud AVGM/01/2017 de Alerta de Violencia de Género contra las Mujeres de Zacatecas*. Recuperado de https://www.tsjac.gob.mx/micrositios/equidad_genero/alerta_genero/Resolución%20Declaratoria%20AVGM%20Zacatecas.pdf.
- SEMARNAT (2019). *Reglas de Operación para el Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento a cargo de la Comisión Nacional del Agua, aplicables a partir de 2020*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/523528/Reglas_Operaci_n_2020.pdf.
- Sette, C. (s/f). *Better Evaluation*. Recuperado de <https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2019/05/17.-participatory-evaluation-better-evaluation.pdf>.
- SFP, SF y COEPLA (2020). *Programa Anual de Evaluación*. México: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas. Recuperado de https://sievalua.zacatecas.gob.mx/storage//portal/programas_anuales/3PAE_2020%20Periodico.pdf.
- SHCP (2002). “Diario Oficial de la Federación”. En *Acuerdo por el que se expiden los requisitos mínimos que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rc=t&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwia4d-HPzuWCAxXtL0QIHVNXA9MQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.dof.gob.mx%2Fnota_to_doc.php%3Fcodnota%3D734869&usg=AOvVaw1RSmYpkutB-cPba0yEepwzZ&opi=89978449.
- SHCP, CONEVAL y SFP (2007a). “CONEVAL”. En *Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/361.pdf.
- (2007). “Consejo Nacional de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social”. En *Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas de la Administración Pública Federal*. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/361.pdf.
- Sí Evalúa (2020). *Aspectos Susceptibles de Mejora - Modelo para la Igualdad entre mujeres y hombres*. Recuperado de <https://sievalua.zacatecas.gob.mx/sievalua/aspectos-de-mejora/dependencia/docTrabajo/88>.

Smits, P. C. (2008). "An Assessment of the Theoretical Underpinnings of Practical Participatory Evaluation". *American Journal of Evaluation*, Vol. 29, N° 4, pp. 427-442.

Tapella, E., Rodríguez, P., Sanz, J., Chavez, J. y Espinosa, J. (2021). *Siembra y cosecha. Manual de evaluación participativa*. Alemania: DEval.

UNDOC et al. (2020). *Violencia y delito en Ábel Dávila, Fresnillo, Zacatecas. Diagnóstico participativo*. Zacatecas: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

Úcar, X. H. (2014). "La Evaluación Participativa de acciones comunitarias como metodología de aprendizaje para el empoderamiento personal y comunitario: Estudio de casos y procesos de empoderamiento". *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, pp. 21-47. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1350/135043652003.pdf>