

Capítulo 12

Fortalecer capacidades en evaluación

Estrategia, logros y desafíos de *EvalParticipativa*

Esteban Tapella | Pablo Rodríguez Bilella

Resumen

Este capítulo analiza experiencia de la iniciativa EvalParticipativa en torno a fortalecer capacidades para la evaluación con participación social. Luego de caracterizar su ‘modelo’ de intervención, basado en un formato mixto de comunidad de ‘práctica’ y de ‘aprendizaje’, la reflexión se concentra sobre la metodología de educación de adultos dialógica y participativa adoptada, caracterizando para ello a la población participante, los propósitos y contenidos, el diseño de herramientas didácticas, así como la modalidad e instancias de formación. A modo de lecciones aprendidas, el capítulo destaca la relevancia que tiene la formación profesional como mecanismo para la adopción de enfoques participativos que garanticen el necesario rigor metodológico para la evaluación en diferentes contextos de Latinoamérica.

Palabras clave

Desarrollo de capacidades, Evaluación participativa, Rigor metodológico, América Latina.

Citado

Tapella, E. y Rodríguez Bilella, P. (2024). “Fortalecer capacidades en evaluación. Estrategia, logros y desafíos de EvalParticipativa”. 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 **Comunidad de Práctica y Aprendizaje en Evaluación Participativa para América Latina y el Caribe, EvalParticipativa** ha buscado, desde su creación, potenciar el involucramiento inclusivo de la sociedad civil en procesos evaluativos. Para ello, ha definido tres objetivos estratégicos principales, a saber:

- fortalecer y consolidar la comunidad de práctica y aprendizaje en torno a la evaluación participativa en la región;
- facilitar la multiplicación e institucionalización de este enfoque de evaluación, mediante el desarrollo de materiales escritos y audiovisuales sobre experiencias y lecciones aprendidas en torno a la evaluación participativa;
- impulsar procesos de formación sobre evaluación participativa, a través de cursos para facilitadores/as, seminarios y foros presenciales y virtuales con representantes de organizaciones de la sociedad civil de la región, el sector público y privado, y la academia, así como la generación de instancias de certificación académica de la formación en esta temática.

La iniciativa surge como corolario de una serie de evaluaciones participativas realizadas en Costa Rica, Chile y Ecuador en las que quienes integramos el equipo del *Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad* (www.petas-unsj.org) de la **Universidad Nacional de San Juan** (UNSJ) habíamos participado como consultores externos. Estos proyectos de evaluación

participativa tuvieron como punto de partida y común denominador la necesidad de fortalecer capacidades en evaluación y desarrollar mecanismos de participación social adaptados al contexto local y tendientes a asegurar el mayor involucramiento posible de los múltiples actores que, en cada caso, estaban relacionados a los programas y proyectos a evaluar. Todas estas experiencias transitaban un proceso similar, que incluía:

- conformación de un equipo de evaluación;
- realización de un taller de capacitación sobre este enfoque (para la mayoría inédito);
- reconstrucción colectiva de la teoría del cambio de la intervención;
- diseño de una matriz de evaluación;
- facilitación de todo el proceso evaluativo, desde la formulación de las preguntas y objetivos hasta la elaboración de hallazgos, recomendaciones y apoyo para la comunicación y uso de los resultados.

Al revisar aquellas experiencias, advertimos que la capacitación previa y el acompañamiento a los integrantes del equipo de evaluación fue determinante para el éxito de las mismas, especialmente en cuanto al activo involucramiento de los participantes.

Junto al equipo del proyecto **Focelac+** (Fomento de una cultura de evaluación y aprendizaje en América Latina con proyección global) del **Instituto Alemán de Evaluación para la Cooperación al Desarrollo** (DEval), nos dimos cuenta del vacío que existía en la región en torno al desarrollo de capacidades sobre este tipo de evaluación. Es a partir de ello que conjun-

tamente con el DEval, en el año 2019, diseñamos *EvalParticipativa*. Su estrategia tuvo, por un lado, el propósito de crear un espacio para recuperar y compartir las prácticas que, de manera aislada y poco conocidas, se habían venido desarrollando en Latinoamérica; y, por otro lado, desarrollar una estrategia capaz de capitalizar los aprendizajes y construir nuevos saberes en torno al tema, desde y para nuestros países.

En este capítulo compartimos nuestra experiencia y aprendizajes en torno a fortalecer capacidades para la evaluación participativa. Luego de esta introducción, caracterizamos el modelo de intervención de EvalParticipativa, basada en un formato mixto de comunidad de *práctica* y de *aprendizaje*. Ahí destacamos los propósitos de la comunidad y el conjunto de herramientas creadas para acompañar estos procesos. En el apartado siguiente damos cuenta de los aspectos más relevantes del enfoque de fortalecimiento de capacidades adoptado, centrado en una metodología de educación de adultos dialógica y participativa. Para ello, caracterizamos la población participante, los propósitos y contenidos, así como la modalidad de la estrategia de formación, señalando tanto las acciones realizadas como las asignaturas pendientes. A modo de lecciones aprendidas, el apartado final abre la reflexión sobre la relevancia que tiene la formación profesional como mecanismo para la adopción de enfoques participativos de evaluación en diferentes contextos de Latinoamérica. Creemos que la apertura a la participación que distintas instituciones puedan ofrecer para la realización de evaluaciones inclusivas depende tanto de decisiones políticas, como también del desarrollo

de capacidades que garanticen el necesario rigor metodológico de dichas experiencias evaluativas.

EvalParticipativa: una comunidad de práctica y aprendizaje

Esta iniciativa surge como respuesta a la pregunta acerca de cómo lograr una mayor participación y protagonismo de diversos actores sociales en la evaluación de los programas o proyectos que los afectan o involucran. Como dijimos, sentíamos que existía un déficit teórico e instrumental en muchas de las experiencias de evaluación participativa desarrolladas en la región. Además, desconocíamos cuáles eran las condiciones y los mecanismos facilitadores y obstaculizadores de una efectiva participación ciudadana en los procesos de evaluación. Era necesario develar estas cuestiones para superar las debilidades de buena parte de las evaluaciones participativas a las que habíamos estado vinculados.

Entre otros interrogantes, nos preguntábamos sobre la existencia de experiencias evaluativas que, desarrolladas en América Latina y el Caribe, nos permitieran entender los aspectos que marcan la diferencia en una evaluación en términos de participación social real y efectiva. Al mismo tiempo, queríamos explorar los posibles aportes de los enfoques participativos y colaborativos a las evaluaciones convencionales. Fue a partir

de estos interrogantes que vimos relevante y oportuno crear un espacio colectivo para el diálogo de saberes sobre el tema, el cual nos permitiría, por un lado, reflexionar y aprender desde las distintas experiencias desarrolladas en la región y, por otro lado, potenciar el alcance de este tipo de evaluaciones, socializando métodos y herramientas.

Convencidos de la importancia del aprendizaje horizontal y colectivo, consideramos desarrollar una *comunidad de práctica y aprendizaje* sobre evaluación participativa. Esto es, un espacio de encuentro donde socializar el conocimiento teórico desarrollado en diferentes contextos a la vez que capitalizar la práctica y saberes locales de Latinoamérica por medio del intercambio y la reflexión colectiva en torno a diversos abordajes y metodologías. Es así que, en contraste con un programa de formación convencional, EvalParticipativa se constituyó como un punto de encuentro entre pares con el interés común por profundizar su conocimiento sobre el tema y socializar experiencias a través de diferentes instancias de interacción: capacitaciones, encuentros y ferias de herramientas, webinars, publicaciones, diseño de guías e instrumentos didácticos, entre otros. Por *pares* entendemos a todos aquellos que de una u otra forma se involucran en un proceso evaluativo: evaluadores, tomadores de decisiones que solicitan una evaluación, implementadores de intervenciones, organismos de cooperación internacional, organismos de la sociedad civil que son usuarios de programas y proyectos, entre otros. Apuntamos a que, a través de un espacio de interacción presencial y/o virtual, los interesados en el campo de la evaluación

participativa reflexionaran para mejorar su práctica, se apoyaran en sus esfuerzos y construyesen conjuntamente productos (metodologías y herramientas) que ayuden a profesionalizar la práctica de la evaluación participativa.

Así, el formato de comunidad de práctica y de aprendizaje nos permitió conformar un grupo social con interés sobre el tema, en el que fue posible desarrollar conocimientos especializados, compartiendo espacios de reflexión sobre cada experiencia y práctica profesional específica. Buscamos que este espacio sirviera para la construcción social y colectiva del conocimiento sobre evaluación participativa, sin la necesaria figura de un “experto”. También incorporamos instancias de capacitación como procesos de aprendizaje dialógicos y horizontales en los que abordamos cuestiones conceptuales y metodologías sobre el tema.

Sobre la base de estos presupuestos, EvalParticipativa se diseñó como una iniciativa capaz de:

- construir y socializar conocimiento teórico y práctico a partir de experiencias desarrolladas en diferentes países, al poner en valor el amplio abanico de herramientas existentes, así como la oportunidad para desarrollar nuevos instrumentos;
- apoyar y acompañar proyectos, programas o intervenciones que tengan como eje metodológico un abordaje participativo en cualquiera de sus variantes y niveles;
- desarrollar habilidades tanto en el sector público como en organizaciones de la sociedad civil para la evaluación participativa;

- capacitar en torno a estos temas, intercambiar experiencias y documentar buenas prácticas que permitan compartir lecciones y fomentar nuevas iniciativas;
- fortalecer alianzas intra e interregionales, interinstitucionales y entre diversas organizaciones, incluyendo la academia y los programas de formación en evaluación;
- favorecer la creación de condiciones necesarias para que los procesos de evaluación participativa se conviertan en una práctica regular en la región; esto es, sensibilizar a los principales actores sociales, alentar a las personas participantes y demostrar los beneficios y la necesidad de institucionalizar este tipo de evaluaciones con el fin de fortalecer las relaciones democráticas de nuestras sociedades.

El principal espacio de encuentro fue la plataforma web *www.evalparticipativa.net*, la cual también se retroalimenta a través de las redes sociales *Linkedin*, *Facebook* e *Instagram*. La creación de la web tuvo el doble propósito de configurar la comunidad de práctica sobre la base de la amplia comunicación y articulación de diferentes actores vinculados a la temática; y desarrollar actividades de capacitación (foros virtuales y talleres) ofreciendo bibliografía especializada, material didáctico y herramientas, así como creando un banco de experiencias y aprendizajes significativos en la temática.

Sólo para dimensionar el crecimiento de la comunidad, vale destacar que para septiembre del 2024 EvalParticipativa cuenta con más de cuatro mil perso-

nas suscriptas a la web, y más de 800 han participado directamente de alguna instancia de capacitación desarrollada por nuestro equipo. En los pocos años transcurridos desde su surgimiento, EvalParticipativa reunió a todas aquellas personas con experiencia e interés en la evaluación participativa en la región. Por medio de un intercambio horizontal y generoso entre sus miembros, se ha podido avanzar significativamente en los objetivos propuestos. Su formato de comunidad de puertas abiertas, constituido como lugar de encuentro, ha potenciado el deseo de sus miembros de compartir entre pares para aprender más y mejorar nuestra práctica.

La plataforma cuenta con cuatro secciones principales:

1. **Noticias de EvalParticipativa.** Esta sección es la más dinámica y visible de la web. En ella publicamos cada tres semanas notas de autor, una suerte de reflexión en voz alta sobre los temas vinculados a la evaluación participativa. Con el formato de relatos breves o artículos hemos ido publicando reflexiones y experiencias de los diferentes miembros de la comunidad que abordan cuestiones conceptuales, metodológicas y técnicas, relacionando el campo de la evaluación y la participación con temas transversales como los derechos humanos, la democracia, la perspectiva de género, el cambio climático y otros temas de actualidad. Esta sección también ha servido para dar a conocer ofertas de formación de posgrado, encuentros y conferencias, así como la publicación de artículos específicos y otros materiales sobre la temática.

2. Biblioteca digital. La misma reúne publicaciones de utilidad para quienes deseen realizar evaluaciones con participación social, siendo el banco de publicaciones más completo sobre la temática en la región. Un amplio espectro de publicaciones en torno a los temas de interés de la comunidad, desde revistas científicas y libros de divulgación hasta manuales y guías de herramientas están disponibles en esta sección. En su primera sección ofrece más de 50 manuales para la evaluación participativa, los que reúnen consideraciones conceptuales y metodológicas sobre este enfoque de evaluación y temas vinculados a ella. Se trata de publicaciones que abordan principalmente el *qué* y el *cómo* de los enfoques participativos y colaborativos en evaluación. Otra de las secciones está destinada a compartir guías específicas con herramientas o instrumentos para facilitar procesos participativos. Algunas fueron pensadas exclusivamente para evaluaciones participativas, otras fueron diseñadas para otro tipo de actividades (diagnóstico, planificación, educación popular, mapeo de actores claves y apoyo socio-organizativo), pero pueden ser recreadas o adaptadas a procesos de evaluación. Finalmente, la tercer sección de la biblioteca alberga una serie de dossiers denominada *Pensar Juntos la Evaluación Participativa*. Acá se recupera la diversidad de casos y artículos reflexivos que se fueron publicando en nuestra plataforma web, los que dan cuenta de la riqueza y pluralidad de prácticas de evaluación con participación social en la región, con ocasionales aportes de colegas de otros contextos. Es a partir de dichos materiales originales que generamos los

dossiers, buscando socializar lo aprendido a través de una publicación de fácil acceso que reúna aquellos aportes y contribuciones, organizándolos en cuatro apartados principales: políticas públicas y sociedad civil; perspectivas conceptuales; aprendizajes significativos; y acercamientos operativos y herramientas. Los dossiers buscan ser expresión de nuestra vocación por sumar voces y experiencias en torno a la evaluación participativa en la región, convirtiéndose en un material de consulta y discusión para instituciones públicas, fundaciones, ONG y jóvenes evaluadores, así como material de estudio y reflexión en la formación de posgrado con espíritu participativo.

3. Sección recursos. Esta es quizás la más completa y visitada de la web. Con seis subsecciones, busca compartir instrumentos didácticos, audiovisuales y herramientas elaborados por los integrantes de la comunidad EvalParticipativa. Una de las ventanas ofrece un set de capacitación en formato de animación en pizarra blanca, el cual está orientado a acompañar e ilustrar el manual *Siembra y Cosecha*. El mismo incluye cinco videos breves, uno para cada capítulo central del manual. Narrados como una historia ilustrada, se va desplegando y desarrollando en una pizarra los contenidos centrales de cada uno de los capítulos del manual, constituyendo una herramienta para la autoformación y la capacitación virtual en evaluación participativa. Otro de los recursos más consultados en la web es la subsección referida a la *Serie Documental Siembra y Cosecha*, la cual acompaña al manual de evaluación participativa del mismo nombre. Sus cin-

co capítulos, basados en experiencias de México, Guatemala, Costa Rica, Colombia y Chile apuntan a visibilizar las lecciones aprendidas de prácticas de monitoreo y evaluación participativa desarrolladas por diferentes organizaciones en Latinoamérica. Para ello, hemos seleccionado casos emblemáticos y destacados de la región, los que presentan diferentes matices, niveles, procesos y herramientas de participación. En la serie documental son las *experiencias*, a través de sus protagonistas, las que hablen de la evaluación participativa, generando interés por profundizar y aprender más sobre este tipo de evaluación. Más de cien personas han participado directa o indirectamente de este documental, contando su experiencia frente a la cámara o bien facilitando información, brindando contactos o ayudando a organizar los viajes de campo. Durante el recorrido por cada país, hemos entrevistado tanto a beneficiarios directos de las distintas intervenciones como al equipo técnico a cargo de los programas y proyectos. Junto a funcionarios y decisores políticos y a las personas que facilitaron estas evaluaciones, han reflexionado sobre los procesos y aprendizajes generados por sus experiencias evaluativas desde los diferentes contextos y realidades, dando cuenta de logros y dificultades. Esta serie documental ha resultado ser un material didáctico muy útil en todas las instancias de capacitación, tanto presencial como virtual, que hemos impulsado desde la comunidad.

Las voces de los y las protagonistas de la evaluación participativa en la región también tienen su lugar en EvalParticipativa. A través de una serie de videos

testimoniales cortos, esta subsección comparte testimonios de los miembros de nuestra comunidad de práctica y aprendizaje. Es un espacio libre para expresar sus ideas, sugerencias, ejemplos y lecciones aprendidas desde la evaluación con participación social, los que han sido usado en diferentes capacitaciones, especialmente las de modalidad a distancia, como soporte conceptual y metodológico al desarrollo de los temas de cada taller, seminario o curso. Otras dos subsecciones expresan el valor de una construcción colectiva y comunitaria: experiencias de evaluación participativa y aprendizajes significativos. La primera reúne experiencias documentadas desde EvalParticipativa, ofrecidas, a modo de ejemplo, como casos emblemáticos de este tipo de evaluación. Acá se da cuenta de la aplicación, las metodologías utilizadas, los aprendizajes y los aciertos, así como las dificultades y desafíos futuros. La segunda incluye vivencias narradas en primera persona por colegas que han facilitado evaluaciones participativas en la región, dando cuenta de algún aprendizaje surgido de dicha práctica. Esta subsección pone el acento en las voces desde el territorio, los saberes desde la práctica, esos múltiples recorridos, los tropiezos y también las alegrías de haberlo hecho posible, los errores, limitaciones y dificultades no superadas. Acá se reflejan, por medio de relatos breves, los aprendizajes significativos de la comunidad como una forma de capitalizar y socializar ese aprendizaje para ponerlo al servicio de nuevas y mejores experiencias.

La última subsección creada como recursos de la web es nuestra caja de herramientas. En esta sub-

sección documentamos técnicas participativas creadas por integrantes de la comunidad EvalParticipativa, las que han sido utilizadas en diferentes contextos, con distintos grupos de actores sociales y para variados propósitos evaluativos. Las mismas son compartidas por medio de una ficha técnica, la cual ofrece una breve introducción respecto del contexto en el que se ideó y usó la herramienta, el propósito y a quiénes está destinada, la modalidad y/o consigna para su uso, el formato y materiales necesarios, y los aprendizajes y sugerencias sobre su uso y adaptaciones posibles. Junto a la ficha técnica, se ofrece un corto documental donde los y las autores presentan e ilustran el uso de la herramienta.

La evaluación participativa enfrenta, entre otros, el desafío de crear espacios de participación reales, en los que múltiples actores puedan ejercer un verdadero protagonismo en la agenda evaluativa. Por ello se ha creado esta subsección, ofreciendo -desde la experiencia sistematizada- herramientas adecuadas para cada contexto social y cultural en que la evaluación se desarrolle. Las herramientas documentadas pueden ser usadas con diferentes propósitos: analizar la realidad, facilitar la comunicación, construir puntos de vista colectivos, estimular la creatividad o facilitar la toma de decisiones, disminuyendo el predominio de algunos para dar lugar a la voz de los más tímidos. La caja de herramientas de EvalParticipativa es, sin duda, una de las más novedosas herramientas de la comunidad.

- 4. Foro virtual:** este espacio apunta a sostener y ejemplificar una cultura de la participación entre sus integrantes, al fomentar una conversación ampliada.

El mismo se ha desarrollado principalmente a través de una lista de correo electrónico y su combinación con *webinars* de apertura y/o cierre de los mismos. Los tópicos que los foros han abordados fueron los siguientes:

- *Experiencias de evaluación participativa en América Latina*
- *Evaluación participativa en tiempos del Covid-19. ¿Realidad o ilusión?*
- *Evaluación participativa y rigor en el marco de una evaluación transformadora*
- *La formación de posgrado en evaluación en América Latina*
- *Hacia una mirada inclusiva: género y participación en la evaluación.*

Fortalecer capacidades en evaluación: la estrategia de EvalParticipativa

La estrategia de capacitación de EvalParticipativa ha tomado como eje central el tema de la participación y el protagonismo de diversos actores sociales en la evaluación de los programas o proyectos que los afectan y/o involucran. El abordaje de temas como la reconstrucción de la teoría del cambio de un programa o cuestiones conceptuales sobre evaluación como el diseño y muestreo, y la elaboración de herramientas específicas para la recolección y análisis de datos, entre otros, son trabajados dando un lugar central el

componente participativo; esto es, aspectos como la identificación y mapeo de actores claves, la elaboración participativa de interrogantes de evaluación, la construcción colectiva de hallazgos y la socialización de resultados y recomendaciones. Es decir, la estrategia ha sido pensada para ser desarrollada de manera participativa, tanto en sus modalidades presenciales como virtuales.

Participantes

Las acciones de capacitación han estado destinadas a un grupo diverso de participantes, a saber:

- facilitadores de evaluación participativa, quienes ya habían desarrollado algún tipo de experiencia en la región;
- líderes o dirigentes de organizaciones sociales (sociedad civil) que forman parte de la población objetivo de programas y proyectos;
- investigadores, docentes y extensionistas de universidades y centros de investigación, vinculados al campo del seguimiento y la evaluación;
- evaluadores o consultores independientes interesados en este enfoque de evaluación;
- referentes de seguimiento y evaluación en programas y proyectos impulsados desde el sector público;

- funcionarios y tomadores de decisiones del sector público, responsables de programas y proyectos estatales;
- referentes de evaluación de organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles de promoción social y otras entidades del llamado tercer sector; y
- jóvenes y emergentes evaluadores con interés en este tipo de evaluación.

De estos grupos de participantes, la mayoría tenía experiencia en gestión de proyectos y algún conocimiento de evaluación, pero desconocía el enfoque de evaluación participativa, su alcance y propósito. Las capacitaciones ofrecieron un marco conceptual y metodológico básico e introductorio sobre este enfoque, adaptando y recreando el contenido y la modalidad en función de las necesidades de cada grupo participante, su experiencia previa en evaluación y sus expectativas. La Figura N° 1 ilustra el porcentaje de participantes de cada grupo. Los referentes de evaluación del sector público y los referentes de las ONG, personas con funciones directas en torno a la evaluación de programas y proyectos, por un lado, y los jóvenes y emergentes evaluadores, con escasa experiencia, pero motivación sobre el tema, representan el 60% de la población destinataria de EvalParticipativa. Salvo el grupo de investigadores y extensionistas de universidades de la región, que se ha mostrado muy interesado tanto en la formación de posgrado en estos temas como en su aplicación, representando un 14% de los participantes, los demás grupos han tenido una importancia similar en cuanto a cantidad de destinatarios de nuestros esfuerzos formativos.

- Facilitadores de Evaluación Participativa
- Líderes de Organizaciones Sociales
- Academia
- Evaluadores - Consultores
- Referentes Evaluación Entidades Públicas
- Tomadores de Decisión Sector Público
- Referentes Evaluación Tercer Sector
- Jóvenes Emergentes Evaluadores

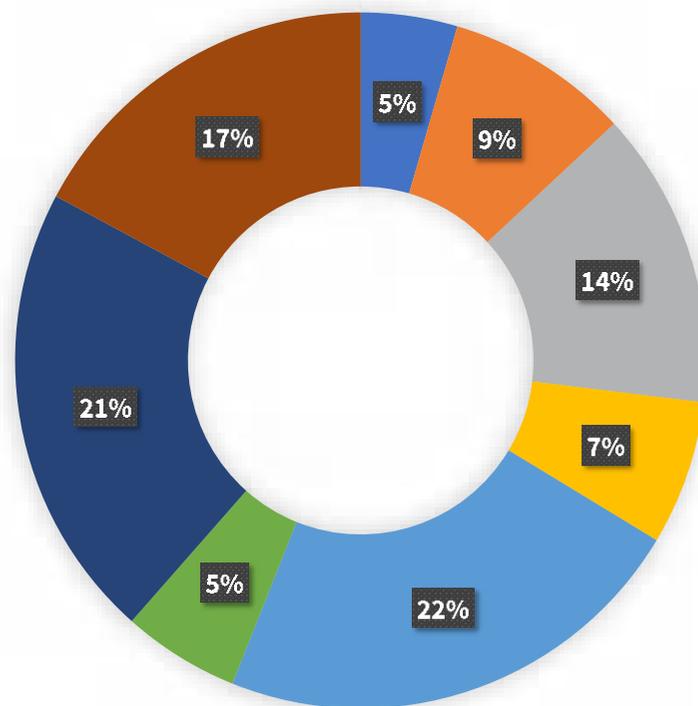


Figura 1. Participantes según perfil, expresado en porcentaje sobre el total (2019-2024)

Objetivos y contenidos básicos

En términos generales, las capacitaciones ofrecidas por EvalParticipativa han buscado que los participantes conozcan un conjunto de lineamientos conceptuales y metodológicos básicos sobre evaluación participativa. Si bien, según el grupo y el contexto institucional ha habido variantes, en términos generales

se buscó que, al finalizar cada instancia de capacitación, las personas participantes:

- hayan desarrollado conocimientos, habilidades y aptitudes respecto de los objetivos, pasos y momentos de la aplicación de una metodología participativa de evaluación;
- cuenten con las nociones básicas para aplicar la metodología y de facilitar un proceso de EP; y

- estén en condiciones de compartir los conocimientos adquiridos en su grupo de interés.

En cuanto a los contenidos, hemos trabajado con un esquema de cuatro módulos temáticos a desarrollar de diferentes maneras dependiendo el caso (presencial o virtual), la duración (1 día o 4 días) y las características del grupo (organizaciones de base, técnicos o profesionales en evaluación, funcionarios responsables de programas y proyectos). El primer módulo está orientado a introducir los temas de evaluación y participación, haciendo foco en el qué de la evaluación participativa, vale decir, aspectos conceptuales, antecedentes y matices de una evaluación participativa, sus principios e implicaciones, así como el análisis de experiencias concretas. El segundo módulo se concentra en el cómo de la evaluación participativa, desarrollando aspectos metodológicos e introduciendo el proceso y sus pasos, el diseño de la matriz de evaluación y la construcción de indicadores en contexto participativo. El tercer módulo desarrolla la función de facilitación de una evaluación participativa, reflexionando sobre el rol del agente externo a cargo conformar el equipo de evaluación y acompañar el proceso. El cuarto módulo se concentra en las herramientas y técnicas para una evaluación participativa. En este módulo se analiza el alcance y limitaciones de las herramientas, se clarifican criterios para su selección y se construye una clasificación de acuerdo a modalidad y propósito de las técnicas a utilizar.

Entre 2019 y el 2024, EvalParticipativa ha capacitado a 818 personas, distribuidas en 30 países, tanto en instancias presenciales como virtuales. La Figura N° 2 presenta la distribución de capacitaciones realizadas por países, según cantidad de participantes. La mayor concentración de participantes se ubica en Ecuador y Colombia, países prioritarios de la cooperación bilateral del **Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo** (BMZ), entidad que financia el proyecto Focelac+, del DEval, principal socio de la iniciativa EvalParticipativa. También se han desarrollado capacitaciones en otros países no priorizados por el BMZ, las fueron financiadas por contrapartes locales u otras organizaciones internacionales, representando un 60% de las capacitaciones desarrolladas. Si bien Europa, África y Asia no han sido parte de la población objetivo identificada inicialmente, participantes de estas regiones fueron también alcanzados por las capacitaciones de EvalParticipativa. España concentra un importante grupo de participantes, a partir de formación de posgrado desarrolladas en conjunto con diversas universidades y organizaciones de ese país (**Universidad de Sevilla, Universidad Loyola, Universidad de Barcelona** y el **Instituto Andaluz de Administración Pública**). Otros participantes fuera de Latinoamérica, lo hicieron como beneficiarios en instancias internacionales de formación a las que fue invitado EvalParticipativa, como el *Programa Internacional de Formación para el Desarrollo de la Evaluación* (IPDET, Suiza) y capacitaciones ofrecidas en el marco de la conferencia internacional *National Evaluation Capacities* del programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

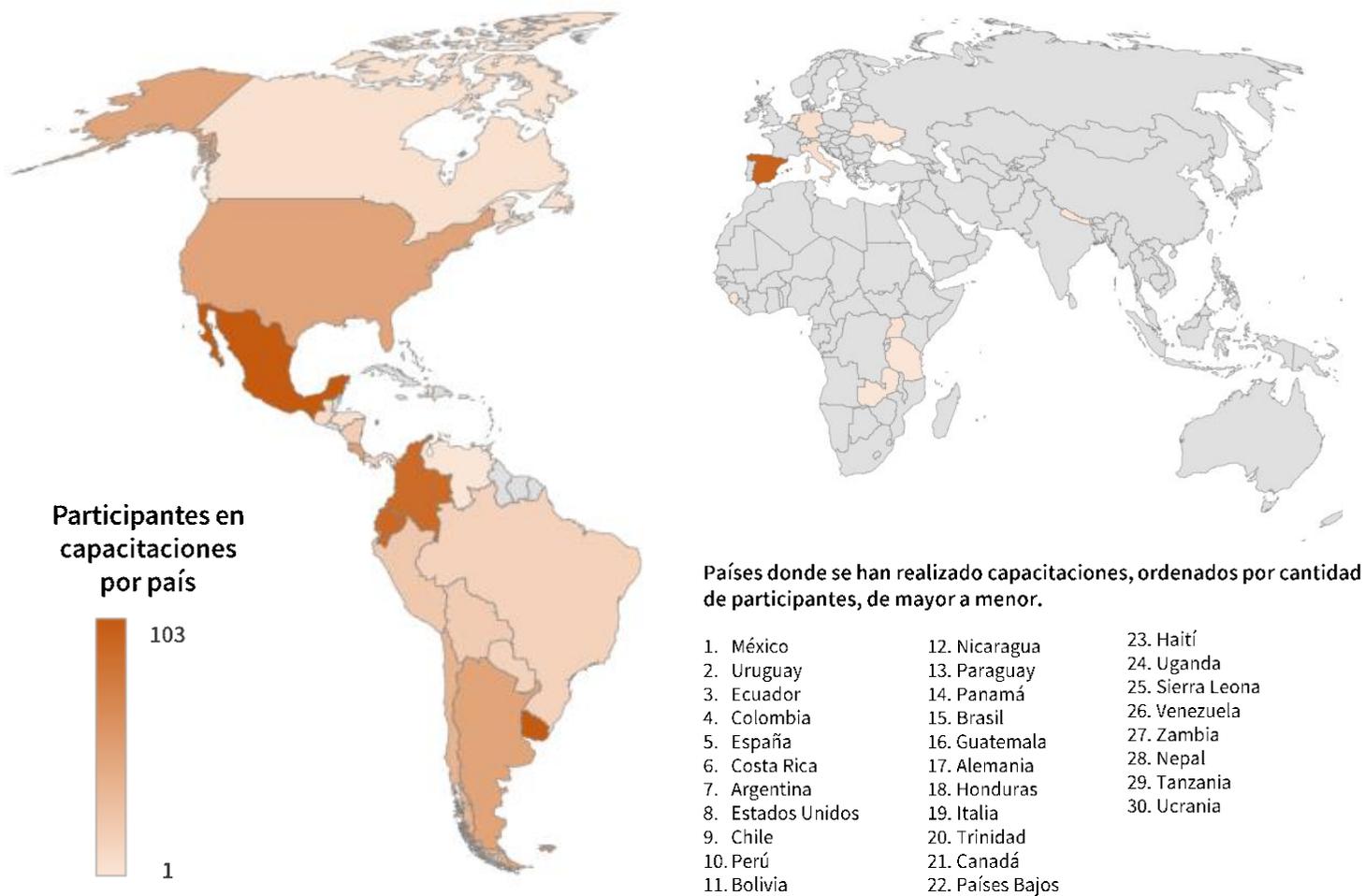


Figura 2. Distribución de las capacitaciones de EvalParticipativa por países, según cantidad de participantes

Modalidad en el proceso de formación

La estrategia de capacitación adoptó un enfoque conocido como *fortalecimiento de capacidades en servicio*: acciones de capacitación enfocadas en desarrollar habilidades, conocimientos y manejo de herramientas en profesionales vinculados al campo de la evaluación. La estrategia se dirigió especialmente a líderes de organizaciones sociales y comunitarias que forman parte de la población objetivo de programas y proyectos, jóvenes profesionales con vocación de trabajo en estos temas y funcionarios o tomadores de decisión, tanto del sector público como de las ONG, fundaciones y otras organizaciones del llamado tercer sector.

La estrategia de fortalecimiento de capacidades ha incluido principalmente talleres y cursos de formación, presencial o virtual, sobre los que nos concentramos en los próximos párrafos. También ha contemplado foros virtuales, cristalizados con el formato de conferencias o seminarios realizados en línea y dirigidos a personas que ya están vinculadas a la temática. Estos foros se ofrecen como mecanismo de formación continua, actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades e introducción de nuevas herramientas para la evaluación participativa. Además, se han realizado charlas introductorias, destinadas a proporcionar a jóvenes y emergentes evaluadores información básica, orientación y herramientas necesarias para comprender y comenzar a participar en un proyecto evaluativo con participación social.

La metodología de las capacitaciones adoptó la modalidad taller, un enfoque dinámico y participativo que se centra en la interacción activa y la cocreación de co-

nocimiento entre los participantes. En cada instancia de formación se procuró que los participantes fueran protagonistas de su propio aprendizaje, fomentando la participación activa, la reflexión conjunta y el intercambio de experiencias. Mediante técnicas grupales, vivenciales, gráficas y escritas, se ha intentado crear un ambiente en el que los participantes aprenden unos de otros, aprovechando la diversidad de conocimientos, su propia práctica y el aporte de los facilitadores. Los instrumentos diseñados por EvalParticipativa (disponibles en la web), como el manual *Siembra y Cosecha*, el set de capacitación animada en pizarra blanca, la serie documental con casos de cinco países, los videos testimoniales de referentes en el tema y la caja de herramientas han sido utilizadas como instrumentos al servicio de estos procesos de formación.

Siendo consecuentes con los siete principios de la evaluación participativa (Tapella *et al.*, 2021), los talleres de formación se han basado en la noción de construcción colectiva del conocimiento. Ello implica, por un lado, partir por valorar e integrar al proceso de formación el bagaje de experiencias previas de las y los participantes, reconociendo su saber acumulado y utilizándolo como base para nuevos aprendizajes. Por otro lado, sugiere reconocer que el conocimiento se construye a través del diálogo y la reflexión crítica, siendo las personas facilitadoras un animador del proceso, un guía capaz de estimular a los participantes a desarrollar sus propias ideas y soluciones. De igual modo, las capacitaciones procuraron dar relevancia al contexto local, adaptando los contenidos y actividades a las necesidades específicas y características de cada grupo de participantes. Intentamos que lo aprendido en cada instancia de capa-

citación sea pertinente, relevante y aplicable al entorno laboral y social, abordando los problemas o situaciones reales que enfrentan los participantes al adoptar el enfoque y facilitando la aplicación práctica del mismo.

Como se puede observar en la Figura N° 1, la diversidad de participantes en las capacitaciones ha sido notable, por lo que hemos intentado que los talleres tengan una estructura flexible que permita adaptarse a las dinámicas del grupo y a los intereses emergentes, ajustando los contenidos y métodos según la evolución del taller, adoptando según el caso diferentes técnicas y herramientas (dinámicas de grupo, juegos de rol, estudios de caso, debates y trabajo en equipo, entre otros). De igual modo, hemos alternado entre capacitaciones virtuales y presenciales, con diferente carga horaria y tipo de participación, como ilustra la Figura N° 3. La pandemia del Covid-19 nos obligó a la virtualidad, modalidad

que hemos mantenido, principalmente por cuestiones de costos, hasta la actualidad. Sin duda, las instancias presenciales, de 1 a 2 jornadas o de 3 a 5, son las que mejores resultados tienen en cuanto a la vivencia y adopción de capacidades nuevas. Las instancias virtuales, aunque tienen la ventaja de una mayor cobertura en cantidad de participantes y distribución regional, el alcance en cuanto de la temática se limita a un nivel de formación básico o introductorio.

Todas las capacitaciones han tenido una instancia de evaluación parcial o final, lo cual ha permitido ajustar el diseño de una capacitación a otra, mejorar las actividades, repensar los contenidos y recrear las herramientas utilizadas. Las personas participantes también han podido autoevaluar su progreso y reflexionar sobre su aprendizaje, promoviendo de esta forma la autonomía y el pensamiento crítico.

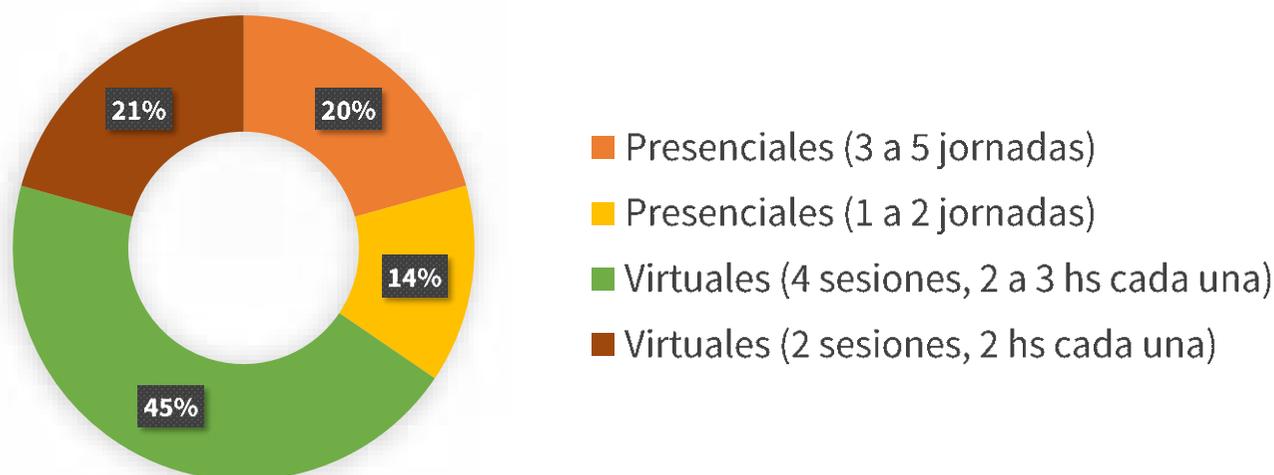


Figura 3. Modalidades de capacitación, según carga horaria y tipo de participación

Formación de formadores en evaluación participativa: una asignatura pendiente

Durante seis años el equipo de EvalParticipativa ha estado ofreciendo capacitaciones en evaluación participativa en la región. El crecimiento de la comunidad, la amplia aceptación de nuestra propuesta y un contexto social y político que demanda evaluaciones con participación y sensibles a las necesidades de la sociedad civil, hizo que no pudiéramos atender todas las solicitudes de formación. Frente a esta demanda no atendida, decidimos diseñar el proyecto de formación de formadores en evaluación participativa. Este proyecto no fue implementado aún, principalmente por falta de recursos de las contrapartes institucionales a las que pertenece el potencial grupo de participantes en la que sería la primer edición del programa.

El curso de formación de formadores en evaluación busca capacitar a instructores o facilitadores en las metodologías y técnicas necesarias para enseñar a otros cómo llevar a cabo evaluaciones participativas. La idea es que este grupo, previo a una formación y certificación específica, sea capaz de replicar en sus países estas instancias de capacitación, expandiendo así el alcance de la estrategia de capacitación.

La intención es que quienes ya tienen un conocimiento sobre metodologías de evaluación con participación social, y conocimiento del contexto de cada uno de sus países, aprenden a diseñar y facilitar sesiones de formación para otros, enfocándose en cómo transmitir y hacer apropiable el enfoque de evaluación so-

bre el cual trabajamos. Al trabajar con personas profesionales conocedoras de cada uno de los contextos culturales, sociales y organizativos donde se desempeñan, se espera mayor adopción de las metodologías y herramientas.

Esta instancia de formación estará acompañada de una guía didáctica, la cual incluye para cada tema específico una serie de actividades prácticas y estudios de caso donde las y los participantes pueden simular la aplicación de metodologías y herramientas. Como otras instancias de capacitación de EvalParticipativa, este curso enfatiza la importancia de llevar a cabo evaluaciones de manera ética y culturalmente sensible, respetando las perspectivas y conocimientos locales de los participantes. Con la intención de profesionalizar el campo de la evaluación participativa, este proyecto busca certificar esta formación como posgrado (diploma o especialización), para validar su competencia como formadores en evaluación participativa.

Lecciones aprendidas y desafíos futuros

Son muchos los aprendizajes que surgen la experiencia de seis años de EvalParticipativa. La diversidad de acciones de capacitación realizadas, así como la puesta en práctica de las herramientas didácticas diseñadas para el fortalecimiento de capacidades para

la evaluación participativa, nos permite destacar algunos aprendizajes a la vez que ser conscientes de desafíos futuros.

La oportunidad de participar y la capacidad para hacerlo

Como en toda evaluación, un enfoque participativo debería servir para aprender, reajustar y actuar al tomar medidas correctivas para obtener mejores resultados; añadir o suprimir actividades o simplemente cambiar la estrategia de la organización. Es decir, la evaluación debería servir para aportar nuevos y diferentes conocimientos para la elaboración de políticas y programas. Pero tan importante como lo anterior es que una evaluación participativa sea capaz de fortalecer a las organizaciones para que tengan mayor control sobre su propio desarrollo. Y esto es lo que hemos observado desde la gran diversidad de experiencias documentada en EvalParticipativa. La evaluación participativa funciona también como una herramienta para mejorar la capacidad que tienen diversos actores para reflexionar, analizar y proponer soluciones desde sus múltiples miradas.

La práctica de acompañar evaluaciones así como desarrollar capacitaciones, nos ha permitido valorar dos dinámicas que están en juego para garantizar el éxito, en términos de rigor metodológico y técnico, de una evaluación: la oportunidad de participar y la capacidad de participar. La primera está determinada por

la voluntad institucional y política de quien diseña y conduce una evaluación por crear espacios reales de participación; la segunda está determinada principalmente por las actitudes y habilidades que los diferentes actores vinculados al proceso evaluativo han desarrollado, ya sea a partir de la propia experiencia o de instancias formales de formación como las que hemos desarrollado desde EvalParticipativa.

Por mucho tiempo se ha argumentado que para lograr un adecuado nivel de participación en una evaluación es condición necesaria y suficiente que la institución, programa o proyecto abra oportunidades y canales de participación. Es decir, que los representantes de los diferentes niveles del programa a evaluar tengan una real disposición para una evaluación de este tipo, que aporten los recursos necesarios para este tipo de procesos y que estén abiertos a escuchar y adoptar las recomendaciones que surjan de la evaluación. Pero hemos aprendido que para lograr que una evaluación sea pertinente y útil a la toma de decisiones, es necesario iniciar una instancia de desarrollo de competencias que le dé el verdadero cariz participativo a la evaluación, asegurando a su vez la calidad y rigor metodológico del proceso.

Así, el fortalecimiento de capacidades en evaluación participativa tiene un papel determinante para lograr, en la práctica concreta, una serie de indicadores de calidad, a saber:

- adecuación de las instancias de participación a la naturaleza y experiencia de distintos actores;

- manejo adecuado de la amplia diversidad de herramientas que hoy existen;
- comprender que no todo depende de las herramientas sino de la vocación participativa de quienes facilitan el proceso, la que se expresa en la tolerancia al error, la voluntad para volver a explicar, la disposición a revisar acuerdos y rediseñar el plan de trabajo;
- adquirir claridad sobre el papel de la persona facilitadora, que implica motivar sin empujar, reflexionar con el grupo de actores sin condicionar conclusiones, aportar ideas sin imponer las propias y hacer preguntas sin sugerir las respuestas; y
- haber adquirido la capacidad técnica para acompañar la falta de experiencia de los grupos participantes con asesoramiento oportuno para asegurar que la evaluación participativa cumple con los estándares de calidad y rigor metodológico exigibles a cualquier evaluación.

Durante estos seis años de EvalParticipativa hemos aprendido que el desarrollo de habilidades tanto en el sector público como en organizaciones de la sociedad civil y la comunidad de profesionales para la evaluación participativa es determinante. Para diferentes entidades, en especial del sector público, la capacitación es una condición necesaria para que los procesos de evaluación participativa se conviertan en una práctica regular. Las distintas instancias de formación han permitido, no solo la adquisición y desarrollo de habilidades técnicas, sino también la sensibilización de los actores principales del ecosistema de evaluación respecto de los beneficios de la participación social y

la necesidad de institucionalizar esta práctica en los diferentes procesos evaluativos en la región.

Evaluación de las capacitaciones

Evaluar los resultados de un programa de fortalecimiento de capacidades profesionales para la evaluación participativa requiere de un enfoque integral que considere diversos aspectos para garantizar que la intervención ha cumplido sus objetivos y contribuido al desarrollo de las competencias esperadas. Hemos podido evaluar la calidad de las capacitaciones, identificando áreas de mejora y documentando lecciones aprendidas como las que en este capítulo damos a conocer. Sin embargo, la valoración en torno a la capacidad de incidir en nuevas prácticas y la institucionalización de este tipo de evaluación, es un desafío a futuro.

Cada instancia de capacitación desarrollada desde EvalParticipativa, en cualquiera de sus modalidades, ha tenido una evaluación final. Esta, por lo general, ha abordado cuatro aspectos, a saber:

- **contenidos** (pertinencia, oportunidad, aplicabilidad);
- **metodología** (proceso de aprendizaje, herramientas compartidas, tiempos);
- **coordinación** (facilitación del proceso enseñanza-aprendizaje, experiencia y capacidad docente, vocación y aptitud para la enseñanza); y
- **participación** (involucramiento de las personas en el proceso y compromiso con el trabajo previo, durante y posterior a cada capacitación).

Las *encuestas de satisfacción* realizadas para recoger la percepción de las personas participantes sobre la utilidad y efectividad del programa son alentadoras y la comparación entre expectativas iniciales con los resultados obtenidos son muy positivas. Al mismo tiempo, la valoración cualitativa de las instancias de formación ha destacado de manera recurrente tres aspectos positivos: el programa de formación es relevante y actualizado; la metodología utilizada es efectiva, destacándose el hecho de un aprendizaje basado en la resolución de problemas, estudios de casos y talleres prácticos; y el desarrollo de contenidos fue flexible y se adaptó a las necesidades y circunstancias de cada contexto y organización. De igual modo, se ha expresado que las capacitaciones estimularon la participación activa durante todo el proceso, lo cual favoreció un alto compromiso de las personas participantes durante el programa.

Muchas y variadas son las competencias que los participantes afirman haber adquirido; no obstante, ha sido difícil poder valorar su capacidad para aplicar lo aprendido en los contextos reales de trabajo. Es una asignatura pendiente poder medir si hubo una mejora observable en el desempeño profesional de los participantes después de completar el programa de formación, en especial aquellas instancias de capacitación que forman parte de programas de posgrado (diplomados o especializaciones). Evaluar si los participantes han contribuido de manera más efectiva a sus equipos o proyectos de evaluación participativa tras su participación en el programa es una tarea a encarar a futuro. De igual modo lo será el poder analizar

el efecto multiplicador, cuando el curso de formación de formadores haya sido implementado, analizando la medida en que los participantes son capaces de transferir o compartir lo aprendido con colegas en diferentes instancias y organizaciones.

El aporte de EvalParticipativa al desarrollo de capacidades en evaluación

Sostenemos, junto a toda la comunidad evaluadora, que la apertura a la participación que distintas instituciones puedan ofrecer para la realización de evaluaciones inclusivas está condicionada por las respectivas decisiones políticas que las habiliten. A la par de ello, nos parece fundamental insistir, apostar y trabajar por el desarrollo de capacidades en evaluación que garanticen el necesario rigor metodológico de las experiencias evaluativas con participación social.

Si bien ha crecido la oferta de cursos de posgrado en evaluación en la región, su distribución y calidad es heterogénea, concentrándose mayormente en las capitales nacionales. Cuando nace EvalParticipativa a inicios de 2019 existían 10 programas de maestría y 24 diplomados o especializaciones en América Latina, orientados a la especialización en teorías y métodos en el campo de la evaluación con aplicación en diferentes áreas del sector social (educación, salud, desarrollo rural y políticas sociales, entre otros) (Ghiano, 2021). Otras instancias de formación en evaluación eran ofrecidas por organizaciones internacionales tales como

CLEAR-LAC, el **Banco Interamericano de Desarrollo**, el **Banco Mundial**, el **Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)**, así como desde los proyectos Foceval y Focelac (apoyados por el DEval), a lo que se puede sumar las actividades de capacitación en evaluación lideradas por las redes de evaluación de la región (Peroni y Rodríguez Bilella, 2021).

Para una parte relevante de los jóvenes y emergentes evaluadores de América Latina, el costo de las instancias formativas se presenta como un impedimento clave (Arévalo, 2016). Este aspecto resultó efectivamente superado en las experiencias de capacitación generadas por EvalParticipativa, ya que fueron en su mayoría sin matrícula paga para sus participantes, a la vez que ofrecieron lugares prioritarios y gratuitos para las personas interesadas en general y para evaluadores en formación en particular.

Una lección aprendida de estos desarrollos fue reconocer que, dado que las instancias formativas de EvalParticipativa se orientaban hacia formas o estilos más prácticos que aquellos implementados por los programas más formalizados, existía el riesgo de descuidar el desarrollo de la capacidad teórica del campo evaluativo en lo atinente a su componente participativo, debilitando así el fortalecimiento académico de la evaluación como disciplina. Para ello, tuvimos una explícita estrategia de articulación y trabajo conjunto con diversas instancias de posgrado en evaluación de la región, desarrollamos un foro con varias de ellas, y decidimos la publicación de este libro como un insumo pertinente para la formación superior en evaluación.

En esta misma línea, se nos presenta como un desafío inmediato avanzar en las instancias de capacitación de un modo más explícito y detenido en las cuestiones atinentes al rigor metodológico de las evaluaciones participativas. Esto es, clarificar la vinculación entre los presupuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos que la guían, permitiendo ver los contrastes, coincidencias y distancias con otros acercamientos evaluativos. Reconociendo el carácter fuertemente interpretativo de la evaluación participativa, ahondar en el rigor de estas evaluaciones implicará seguramente dar mayor espacio a contenidos y prácticas de los enfoques feministas, de género y derechos humanos, la ética en la práctica de la evaluación, así como las metodologías cualitativas de investigación social.

La famosa frase de Benjamín Franklin, “*Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo*”, sintetiza de manera certera el espíritu de las instancias de formación orientadas a fortalecer las capacidades en evaluación con participación social que hemos encarado desde EvalParticipativa. Nuestra comunidad ha sido un espacio de encuentro y aprendizaje colectivo entre representantes de organizaciones del sector público y la sociedad civil, la academia y el sector de las ONG, entre otros. Todo lo andado ha sido posible gracias al esfuerzo conjunto, a desafíos hechos realidad y a esperanzas en torno a la construcción de una sociedad latinoamericana más justa e inclusiva donde, algún día, nadie quede atrás.

Referencias bibliográficas

- Arévalo, J. (2016). *Challenges and Professional Insertion of Young and Emerging Evaluators in Latin America*. Poster, American Evaluation Association Conference, Atlanta, Estados Unidos.
- Ghiano, C. (2021). *Capacidades individuales en Evaluación de políticas públicas. Aportes para la profesionalización de la Evaluación con enfoque en América Latina y el Caribe*. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Peroni, A. y Rodríguez Bilella, P. (2021). “Profesionalización de la evaluación: desde la mirada regional al caso de Chile”. En M. Cardozo Brum y A. Rosas Huerta (ed.), *Avances recientes en la evaluación de políticas y programas públicos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Tapella, E., Rodríguez Bilella, P., Sanz, J. C., Chavez-Tafur, J. y Espinosa Fajardo, J. (2021). *Siembra y cosecha. Manual de evaluación participativa*. Alemania: DEval.